

الإدارة العامة للبحوث

إدارة الجودة الكلية في الحكومة

دليل عملي لواقع حقيقي

تأليف

ستيفن كوهين رونالد براند

ترجمة

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي

بسم الله الرحمن الرحيم



الإدارة العامة للبحوث

إدارة الجودة الكلية في الحكومة

دليل عملي لواقع حقيقي

تأليف

ستيفن كوهين رونالد براند

ترجمة

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

أ. د. محمد بن إبراهيم التويجري د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي

١٤١٨هـ ـ ١٩٩٧م

بطاقة الفهرسة

Ⓒ **معهد الإدارة العامة ، ١٤١٧هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوهين ، ستيف

إدارة الجودة الكلية فى الحكومة دليل علمى لواقع حقيقى/ ستيف كوهين ؛ ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان - الرياض .

٣٠٢ ص ؛ ١٦.٦ × ٢٣.٦ سم

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٣٠-x

١ - جودة الانتاج ٢ - إدارة الانتاج ٣ - ضبط الجودة ٤ - القطاع العام أ - براند ، رونالد (م. مشارك) ب - هيجان ، عبدالرحمن بن أحمد (مترجم) ج - العنوان

ديوى : ٦٥٨.٥٦ ١٧/٣٠٥٧

رقم الإيداع : ١٧/٣٠٥٧

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-٠٣٠-x

هذه ترجمة لكتاب :

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN GOVERNMENT

A PRACTICAL GUIDE FOR THE REAL WORLD

BY :
STEVEN COHEN
RONALD BRAND

Jossey - Bass Publisher, Administration Series, San Francisco, U. S. A., 1st ed.,1993

المحتويات

الموضوع	الصفحة

استهلال :

لقد أحدثت مفاهيم إدارة الجودة ثورة هادئة فى الصناعة الأمريكية ولدى الحكومة الأمريكية بشكل متسارع . فالتصنيع أو النشاط الصناعى بشكل عام يمر الآن بمرحلة صراع بين الحياة والموت فى اقتصاد عالمى جديد ، بينما تعيش الحكومات فى ظل ضغط مستمر لتقديم مزيد من الخدمات فى ظل شح الموارد المتاحة . لذا فقد تم تشجيع العاملين على تحليل وتحسين أدائهم العمل بالمنظمات التى يعملون فيها على اختلاف أنواعها سواء أكانت هذه المنظمات تمثل صحيفة وطنية أم إدارة الحدائق والترفيه بمدينة نيويورك . لقد كانت النتائج مثيرة ، حيث تمثلت فى زيادة الجودة وتقليل التكاليف . وقد اكتشفنا أنه من خلال «العمل ببراعة وذكاء» أننا نستطيع أن نستعيد ميزاتنا التنافسية فى السوق العالمية .

خلفية :

لقد استطاعت الشركات اليابانية التفوق على الصناعة الأمريكية فى كثير من مجالات الصناعة بالتحسين المتواصل فى جودة السلع والخدمات ، وبالدقة والثبات فى تحسين إنتاجية أماكن العمل . فنحن عادة وعلى مر الأجيال ننظر إلى الإنتاجية باعتبارها نتاجاً لتكلفة العمالة ورأس المال وتوظيف الموارد والتقنية . إن المؤيدين لإدارة الجودة الكلية يعتقدون أنها فى جوهرها تسعى إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد فى الإنتاج والتسويق ، ومن ثم تقديم المنتجات أو الخدمات .

إن إدارة الجودة الكلية لتعد أسلوباً بسيطاً ولكنه ثورى فيما يتعلق بأداء العمل .إننا نعرفها على النحو التالى :

- الكلية : وتتضمن تطبيق البحث عن الجودة فى كافة جوانب العمل ، بدءاً من تحديد احتياجات العميل ، وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا .

- الجودة : تعنى تلبية وتجاوز توقعات العميل .

- إدارة : تعنى التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر .

كذلك فإن هناك آخرين ربما يعرفون إدارة الجودة الكلية بطريقة مختلفة . غير أننا فى هذا الكتاب عندما نشير إلى (TQM) – وهى اختصار للأحرف الأولى لمفهوم إدارة الجودة الكلية باللغة الإنجليزية – فإن هذا التعريف هو التعريف الذى سوف نسير عليه .

إن إدوارد ديمنج Edwards Deming – الذى يصدق عليه اسم الأب الروحى لإدارة الجودة الكلية يعتقد أن الولع والشغف بالجودة يجب أن يكون حجر الأساس لفلسفة الإدارة الأمريكية الجديدة . وطبقًا لرأى ديمنج فإن الحد المستمر من الأخطاء ، والتحسين المستمر فى الجودة ، يعنى تكاليف أقل فأقل . (walton, 1986, p. 26) . وعلى كل حال فإن مفهوم إدارة الجودة الكلية يجب ألا يختلط مع المفهوم التقليدى لضبط الجودة ، إذ إن هدف إدارة الجودة الكليه ليس فحص ومعاينة المنتجات أو الخدمات من أجل استبعاد التالف منها ، لكن الهدف منها هو أن تضمن أو تدخل الجودة فى عملية الإنتاج ، ومن ثم فإنه لن تكون هناك منتجات أو خدمات تالفة . وتبعًا لذلك فإن الفاقد الذى يجب استبعاده سوف يكون ناجمًا عن أخطاء الإنتاج . لذا فإنه إذا ما كان بإمكانك أن تقلل من أخطاء الإنتاج فإنه بإمكانك التخلص من الفاقد وتقليل التكاليف .

لقد تم إدخال الدروس المستخلصة من إدارة الجودة الكلية فى الجهاز الحكومى ببطء . فلقد تم تأسيس معهد الجودة الفيدرالى فى عام ١٩٨٨م كقوة دافعة ، وذلك من أجل تطعيم الجهاز الحكومى بمبادئ الجودة . إن مدنًا مثل مدينة ماديسون (Madison) فى ولاية ويسكانسون قد عمدت إلى دمج إدارة الجودة الكلية فى أعمالها اليومية ، كما تم تدريب الموظفين فى وكالة حماية البيئة الفيدرالية على أساليب إدارة الجودة ، وهو اتجاه بدأ العمل به مع مجيء رونالد براند Ronald Brand ، عندما قام بإدارة مكتب وكالة حماية البيئة الفيدرالية الخاص بصهاريج التخزين الأرضية . كذلك فقد عمل ستيفن كوهين (Steven Cohen) كمستشار إدارى لدى براند خلال السنوات التى أدار فيها الأخير مكتب صهاريج التخزين الأرضية . إن هذا الكتاب يهدف لنقل الدروس التى تعلمها الأفراد العاملون فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية وذلك من أجل تطبيق إدارة الجودة الكلية فى برامج المنظمات الفيدرالية التى تُعنَى بوضع التنظيمات وسن الأنظمة . وعلى الرغم من وجود عدد من الكتب التى تناقش إدارة الجودة الكلية فى القطاع الخاص إلا أن القليل من هذه الكتب قد تمت كتابته بخصوص تطبيق هذه المفاهيم فى مجال الحكومة . إن الحكومة ليست فى حاجة إلى الدخول فى منافسة مع الشركات الأجنبية من أجل البقاء ، لكنها تواجه تحديات هائلة بسبب زيادة المطالب

ونقص الموارد . لهذا فإن إدارة الجودة الكلية تمثل إحدى الطرق للتعامل مع تلك التحديات .

كذلك فإن هناك قضية تعريفية أخرى من المهم أن نأخذها بعين الاعتبار ، وهى أننا خلال أو فى ثنايا هذا الكتاب نستخدم مصطلحات المدير والموظف (أو العامل) . وأيًا كان الأمر فإن المديرين فى بعض المواقف هم العاملون . ذلك أن الإدارة شكل من أشكال العمل ، وكل المديرين يعملون لشخص ما وهم موظفون (فى مقابل المديرين) ، طبقًا لتلك العلاقة . لهذا السبب فإنك حتى لو كنت مديرًا فإن الأجزاء من هذا الكتاب التى تناقش دور العاملين مهمة ، ليس فيما يتعلق بدورك فى إدارة الآخرين فقط ، ولكن أيضًا بالنسبة لدورك كموظف لدى شخص آخر .

عرض عام لمحتويات الكتاب :

يقدم الفصل الأول من هذا الكتاب الحكمة أو السبب وراء استخدام إدارة الجودة الكلية . فهو يناقش الخطوات الضرورية لجعل إدارة الجودة الكلية عملية فى مؤسسات القطاع العام ، ثم يناقش بعد ذلك أسباب استخدام إدارة الجودة الكلية فى اليابان وفى القطاع الخاص فى الولايات المتحدة الأمريكية . كذلك فإن هذا الفصل يناقش الأسباب التى تحتم على الحكومة ومديرى القطاع العام تبنى إدارة الجودة الكلية ، ويختتم بملخص موجز لحركة إدارة الجودة الكلية فى القطاع الحكومى .

أما بالنسبة للفصل الثانى فإنه يستعرض المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة الكلية ، والتى تتضمن :

(١) العمل مع الموردين للتأكد من أن التجهيزات المستخدمة فى سير العمل قد تم تصميمها لتلائم استخدامك .

(٢) تشجيع تحليل الموظف المستمر لسير العمل بغرض تحسين الأداء وتقليل انحراف الأداء عن مساره الطبيعى .

(٣) خلق قنوات اتصال دائمة مع الزبائن لتحديد وفهم احتياجاتهم وكيف يعرفون الجودة . بعد تعريف المصطلحات سوف نناقش لماذا الجودة الكلية مهمة وضرورية بالنسبة للمدير .

ويناقش الفصل الثالث إدارة الجودة الكلية باعتبارها شكلاً من أشكال التغيير التنظيمى الرئيس والإبداع . فعلى الرغم من أن مفاهيم إدارة الجودة الكلية تبدو بديهية إلا أن تطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع يعد أمراً صعبًا . كذلك فإن هذا الفصل يناقش أسباب إصرار الروتين التنظيمى ، ولماذا يعد تطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمة شكلاً من أشكال التحدى . إن تطبيق إدارة الجودة الكلية يُعد الفكرة الرئيسة للكتاب ، وبالتالى فإنه يجب على مديرى مؤسسات القطاع العام عدم التقليل من مقدار الجهود التى تبذل فى مرحلة إعداد التطبيق ، أما بالنسبة للفصل الثالث فإنه يسعى إلى توضيح مفاهيم إدارة الجودة الكلية بمقارنتها بالمفاهيم التقليدية للإدارة . وتتضمن الاختلافات بين المفهومين استخدام مؤشرات الأهداف والمؤشرات الإدارية ، وذلك باستبدال الاعتماد على المؤشرات الرقمية الاعتباطية بالسعى تجاه التحسين ، وأهمية تحليل العمل والمنهجية فى التحليل (استخدام عمليات الضبط الإحصائى والبحث عن الانحرافات) واستخدام الموظفين كمحللين للعمل وللإدارة ، ودور المدير كميسر للعمل ، وأخيراً استخدام فرق ومجموعات العمل . يبدأ هذا الفصل بوصف الدور الجديد الذى تلعبه الإدارة داخل المنظمة التى تطبق مفهوم إدارة الجودة الكلية ، حيث إن الإدارة تشجع وتسهل التحسن . فهو - أى الفصل الثالث - يناقش لماذا يجب على الإدارة أن تستخدم أهداف التحسن بدلاً من الحصص الرقمية . إن هذا الجزء من الكتاب يناقش الحاجة إلى إعادة تشكيل الإدارة بالأهداف (MBO) للتأكد من أن أهداف أية منظمة ترتكز على واقع مستويات الأداء الحالى . كما يناقش هذا الفصل أهمية تحليل العاملين لأعمالهم ، حيث يختتم ذلك بتقديم نموذج جديد لتحديد التفوق فى إدارة مؤسسات القطاع العام .

وفى الوقت الذى يناقش فيه الفصل الثالث الجوانب التطويرية لإدارة الجودة الكلية ، فإن الفصل الرابع يطلعنا على الأسباب التى تجعل المنظمات تنزع نحو مقاومة مثل هذا التطوير . فيبدأ هذا الفصل بتحليل العلاقة بين السكون والشكل البيروقراطى فى المنظمة ، ثم يناقش بعد ذلك البيئة الخارجية للمنظمة وثقافتها الداخلية ، وكيف يمكن أن يعملا سوياً على إعاقة وإحداث التغيير . لقد أُعد هذا الفصل لكى يزود مديرى القطاع العام وطلاب الإدارة العامة بفهم سليم عن أسباب مقاومة المنظمات للتغيير ، ولماذا يصعب تطبيق تغييرات تنظيمية رئيسة .

ويناقش الفصل الخامس «كيف تُطبق إدارة الجودة الكلية» . إن جوهر منهج إدارة الجودة الكلية هو إيمان الإدارة بالاعتماد على الأفراد الذين يؤدون العمل وذلك من أجل تحليل العمل ثم التوصل إلى طرق مطورة لأداء المهام . إن الجودة تتحسن من خلال تحليل كيفية أداء العمل تدريجيًا ، لهذا فإنه يجب منح العاملين السلطة والحوافز حتى يتمكنوا من الإجابة عن الأسئلة التالية : -

* من هو العميل بالنسبة للعمل الذى نقوم به ؟ .
* من الذى يقوم بالعمل ، وماهية هذا العمل ، ومتى يؤدى ؟.
* من أين تأتى التجهيزات الموردة للمنظمة ، وكيف يمكن تحسينها ؟.
* ما هى القيمة المضافة إلى المنتج أو الخدمة عندما تنتقل من عامل إلى آخر ؟.
* ما هى المعدات التى تستخدم لإنجاز المهمة ؟.
* ما مدى جودة أداء معدات العمل ؟ ما مدى عدم توفر هذه المعدات لأداء العمل ؟.
* كم مرةً يحدث الخطأ الذى يتطلب إعادة أداء العمل ، أى إعادة بناء المنتج نفسه أو الخدمة ؟ ما هى أسباب هذه الأخطاء ؟.
* كيف يمكنك تحسين عملية أداء المهام ومن ثم التقليل من إعادة أداء العمل ؟ ما هى التعديلات الخاصة فى مراحل العمل التى يجب أن تجرب ؟.

لقد أيد إدوارد ديمنج وآخرون ضرورة تعليم العاملين لكى يستخدموا عددًا من الأدوات التحليلية البسيطة والإحصائية من أجل أن يتمكنوا من تقويم العمل . ومع أننا نتفق مع إدوارد ديمنج وزملائه على أهمية هذه الأدوات فإننا فى كتابنا هذا عن إدارة الجودة الكلية فى الحكومة قد ركزنا على أكثر الأدوات الأساسية فقط ، وذلك لأننا نعتقد أنه فى المرحلة المبكرة من تحليل العمل فإن أدوات التحليل المعقدة لا تعد ضرورية بل والأسوأ من ذلك أن التركيز على الأساليب التحليلية المعقدة من الممكن أن يثبط الناس ويجعل عملية البدء بها صعبة . لقد قدمنا وعرضنا بعض الأدوات الرئيسة فى الفصل الخامس ، ووضحنا كيف يمكن استخدامها للإجابة عن الأسئلة التى تم طرحها سلفًا ، كما ضربنا الأمثلة لنوضح طريقة استخدامها .

وتشتمل هذه الأدوات على :

- رسوم بيانية على شكل هيكل السمكة (الهيكل السمكى) : طريقة جماعية لتحديد أسباب ونتائج المشكلات .

- خريطة باريتو : وهى طريقة لتوضيح الأهمية النسبية لمشكلات أو متغيرات محددة وذلك بغرض مساعدة العاملين لتقرير أى من هذه المشكلات المتعددة يمكن معالجتها .

- خريطة سير العمل : وهى طريقة لوصف الخطوات الداخلة فى أداء المهام وإنتاج المنتجات ، والتى تبين أن كل العمل جزء من العملية .

- خرائط تطور العمل : وهى طريقة لتتبع التطور والتحسن عبر الوقت .

- خرائط التحكم : وهى طريقة لتحديد الكيفية التى يعمل بها نظامك .

والآن وبعد أن تعرفت على ماهية إدارة الجودة الكلية ومبررات أهميتها ، فإنه من المهم جداً أن تفهم الدور الرئيس للمديرين فى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية . لهذا فإن الفصل السادس من الكتاب يصف الدور الذى من الممكن أن يقوم به مديرو مؤسسات القطاع العام فيما يتعلق بإدخال إدارة الجودة الكلية فى منظماتهم . إن معظم الكتب التى تناقش إدارة الجودة الكلية تناقش أيضًا أهمية الحصول على التعهد والالتزام من مديرى الإدارة العليا فى المنظمة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة . مثل هذا الالتزام يصعب الحصول عليه فى المجال الصناعى ، ومن المستحيل تقريبًا الحصول عليه من السياسيين . هذه الصعوبة فى الحصول على مثل هذا الالتزام غالبًا ما تستخدم كذريعة للتراخى وعدم العمل بمفهوم إدارة الجودة الكلية ، فى الوقت الذى يكون هناك فيه مجال للتحسن داخل منظمتك .

إنه لمن حسن الحظ أنه من الممكن تطبيق إدارة الجودة الكلية فى أى قسم أو جزء من المنظمة ، طالما أن هذا الجزء لديه مهامه الخاصة به وبعض الإمكانات لاتخاذ إجراء ما بصورة مستقلة . إن دور المدير فى تطبيق إدارة الجودة الكلية يُعد شيئًا أساسيًا . فبادئ ذى بدء يجب على المديرين أن يدرسوا إدارة الجودة الكلية وأن يتعلموا المفاهيم الأساسية والخطوات التى تمكنهم من تغيير أساليبهم فى إدارة العاملين وبصفة خاصة فهم يحتاجون أن يتيحوا الفرصة للموظفين أن يفكروا فى ذلك وأن يطبقوا التحسينات المتضمنة فى سير العمل . وثانيًا يجب على المديرين إقناع موظفيهم أن يتعلموا ما

يتعلق بإدارة الجودة الكلية وتطبيقها . بعد ذلك يجب على المديرين أن يدافعوا عن فائدة تطبيق إدارة الجودة الكلية بالنسبة للأطراف من خارج المنظمة وذلك للتأكد من أن نتائج تحليل العمل الذى قام به الموظف سوف يكون محل الاستخدام . هذا العمل قد يتطلب فى بعض الأحيان قدراً من الشجاعة على رفض الواقع المألوف والأعراف السائدة فى المنظمة . وأخيراً ، يجب على المديرين أن يوجدوا ثقافة تنظيمية تعمل على رعاية وتدعيم عملية تحسين الجودة بصفة مستمرة .

وبالنسبة للفصل السابع فإنه يقدم حالة دراسية تلخص خبرات رونالد براند وذلك فيما يتعلق بتطبيقه لمفهوم إدارة الجودة الكلية بوكالة حماية البيئة . ويبين هذا الفصل كيف تعلم براند عن إدارة الجودة الكلية وتطبيقها ، وكيف أنه استطاع توظيف مبادئها فى إدارته وفى المنظمات المماثلة على مستوى المناطق والولايات وعلى مستوى الحكومات المحلية . إننا فى هذا الفصل نقدم إرشادات عن كيفية تدريب الموظفين ، كما نطور الأساليب أو الإجراءات التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة .

أما فى الفصل الثامن فقد تم تقديم العديد من الحالات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الكلية من القطاعات الحكومية والتى توضح أنه من الممكن تطبيق إدارة الجودة الكلية وأنها قد طبقت فعلاً فى أماكن مختلفة . كذلك فقد قدمنا أيضًا حالات تتراوح ما بين تلك التى تتطلب جهوداً تنظيمية ضخمة فى القطاعات الكبيرة لتطبيقها ، والتى يمكن تطبيقها بواسطة عدد قليل من الناس فى القطاعات المتوسطة الحجم والنشاط .

أما فيما يتعلق بالفصل التاسع ، وهو الفصل الأخير فى هذا الكتاب ، فيحدد النقاط الرئيسة للنجاح فى تطبيق إدارة الجودة الكلية . إن إدارة الجودة الكلية ليست برنامجًا يطبق لمجرد مرة أو سنة واحدة ، ذلك أنه متى أُدخلت أو تم تبنى هذه الطريقة الجديدة من العمل فى المنظمة فإنه يجب تعزيزها ودعمها بصفة مستمرة . هذا التعزيز والتدعيم تحتمه عدة أسباب منها : أولاً ، أنه سيكون هناك دائمًا أفراد فى المنظمة هم أكثر ارتياحًا للطرق القديمة للعمل ، وبالتالى فإنهم قد يقفون فى وجه إدخال الطريقة الجديدة - إدارة الجودة الكلية - لبعض الوقت . ثانيًا ، من المحتمل ألاَّ يفهم أولئك الأفراد الذين يقعون خارج المنظمة هذا النظام الإدارى الجديد وربما لا يقومون بمساندته . لذلك فإنه ربما يجب عليك إقناع الإدارة العليا لكى توافق على تطبيق البرنامج ، على الرغم من أنه سوف تكون هناك بعض الأخطار على المدى القصير .

على أنه يجب عليك دائمًا مساندة أولئك الموظفين الذين لديهم الاستعداد لإدخال أسلوب تحليل العمل وإدارة الجودة الكلية فى إجراءات أعمالهم اليومية المعتادة . إن الفصل التاسع ليقدم أمثلة للجهود والاستراتيجيات الفريدة لمثل هذا الدعم والتعزيز . هذا الفصل يربط ما بين موضوعات الكتاب ، كما يعمل على توضيح وتأكيد العناصر الرئيسة للتحول الناجح من الإدارة العادية إلى إدارة الجودة الكلية .

الغرض من الكتاب :

على الرغم من أن أحد مؤلفى الكتاب هو أستاذ جامعى ، إلا أن الكتاب ليس معداً لطرح تساؤل أكاديمى حول ظاهرة إدارة الجودة الكلية ، لكن بدلاً من ذلك فإن الغرض من الكتاب هو نقل وبيان الدروس العملية التى تعلمناها بخصوص كيفية تطبيق إدارة الجودة الكلية فى القطاع الحكومى . ومع أن تركيزنا فى هذا الكتاب قد انصبّ على القطاع الحكومى ، إلا أن هذه الدروس قابلة للتطبيق على القطاعات الخاصة وغير الربحية بكل ما فى الكلمة من معنى .

ويعد هذا الكتاب كتابًا تمهيديًا فى موضوع إدارة الجودة الكلية مثلما يعد دليلاً لكيفية تطبيقها . إننا نميل إلى الشك فيما يتعلق بالمفاهيم المصوغة فى مجال إدارة الجودة الكلية ، ولذا نعتقد أنه يجب على كل منظمة أن تتبنى إدارة الجودة الكلية التى تتناسب وبيئتها الخاصة . لقد قابلنا استشاريين يعتقدون أن إدارة الجودة الكلية إنما هى عبارة عن مجموعة صارمة من الإجراءات التى يجب أن تلتزم بها المنظمة حرفيًا ، غير أننا نعتقد خطأ هؤلاء الاستشاريين . فنحن نعتقد أن إدارة الجودة الكلية فى مجملها تقدم مفاهيم ذات فائدة كبيرة بالنسبة لمديرى مؤسسات القطاع العام الفعالين ، وبالتالى فإننا تواقون لإيصال هذه الأفكار إلى طلاب وممارسى الإدارة العامة . لقد توصلنا من خلال التطبيق إلى أن إدارة الجودة الكلية ذات جدوى . فلقد ساعدت عدة منظمات ذات أوضاع متباينة على النجاح ، ومن هذه المنظمات مكتب الخزانات الأرضية فى وكالة حماية البيئة ، ومكتب العميد فى جامعة كولومبيا .

إن إدارة الجودة الكلية ليست الدواء العام لكل المشكلات ، كما أنه من الممكن أن تكون هناك صعوبة فى تطبيقها . ومهما يكن الأمر ، من وجهة نظرنا ، فإن إدارة الجودة الكلية تشكل بعضًا من الدروس المهمة التى تعلمها المنظرون والتطبيقيون

بخصوص الإدارة فى منتصف القرن الماضى ، كما أنها تشكل نموذجًا إداريًا مفيدًا ومترابطًا . إن إدارة الجودة الكلية تضم دروسًا مهمة . بدءًا من مجال علوم الإدارة «الجامدة» والمتعلقة بإدارة العملية الإحصائية ، وانتهاءً بدروس من مجال الإدارة السهلة الذى يركز على التوظيف الفعال ودوافع العاملين .

إن لدينا جميعًا ، كمؤلفين ، خبرة عملية طويلة فى العمل فى الحكومة سواء أكان ذلك على مستوى المدينة أم الولاية أم الحكومة الفيدرالية . إننا نحمل تقديرًا كبيرًا بالنسبة للأشخاص الذين يشكلون القوى العاملة فى الحكومة . غير أن ما نخاف منه ونحذره هو أن الكثير من المنظمات الحكومية قد فقدت احترامها من قبل المواطنين وذلك بسبب الفجوة بين مستويات الأداء الحالى والمستويات الممكنة ، حتى فى إطار حدود مستويات الموارد نفسها .

لقد سمعنا فى العام الماضى ، فى مؤتمر الحد من التلوث ، شركة وهى تصف عملية مطورة ترغب فى تطبيقها ، حيث من الممكن أن تؤدى هذه العملية إلى التخفيف من التلوث كما تُوفر على مستخدميها مبلغًا من المال . لقد كانت الشركة ، على أية حال ، تناضل من أجل الحصول على فسح ، علمًا بأنها سوف تستغرق ثلاث سنوات قبل أن يسمح لها بأن تدخل التعديل بالنسبة للعملية المطورة . لقد كانت الوكالة الحكومية المسؤولة عن إعطاء الفسح ممثلة فى المؤتمر ، حيث أقرت بأن الفترة الزمنية لمراجعة المشروع الذى تقدمت به الشركة ومن ثم اعتماده هى ثلاث سنوات .

وفى الوقت نفسه فإن هناك شركة خاصة بتقنيات الحاسب الآلى تمارس عملها فى نفس الولاية ، حيث تتلقى الطلب ، ومن ثم تصنع المنتج وتقوم بشحنه فى اليوم نفسه. هذا يعنى أن العملاء لا يلزمهم أن يحتفظوا بمخزون من المواد التى تصنعها الشركة ، وهذا بدوره يوفر لهم الأموال ويقلل من التكاليف ، كما يوفر وظائف . إنَّ ما يقلقنا هو أنَّ الكثير جدًا من المنظمات الحكومية أصبحت – أو ستصبح – عائقًا للنمو والانتعاش الاقتصادى . كذلك فقد لاحظنا أن العملاء يحصلون على خدمات جديدة وأكثر استجابة لمطالبهم فى كثير من مجالات حياتهم . هذا الوضع يُوجد التوقع الذى يتضمن وجوب خدمة العملاء بطريقة جيدة تمامًا فى مؤسسات القطاع العام . إن هذا التوقع يفترض أن تتجاوب بعض المنظمات الحكومية مع هذا التحدى ، كما أن تجاوب المزيد من هذه المنظمات على هذا التحدى مطلوب . لهذا فإن تبنى أسلوب إدارة الجودة الكلية فى عمل هذه المنظمات من الممكن أن يساعد بشكل كبير على هذا التجاوب .

إن كتاب «إدارة الجودة الكلية فى الحكومة» - الذى هو بين أيدينا - يُعنى بتقديم رؤية عملية وذلك من أجل معالجة المشكلات الواقعية . لذا فهو يركز فى بعض الأحيان على المشكلات الصغيرة ، غير أنها غالبًا ما تكون مهمة وحاسمة ، كما يوضح بطريقة مفصلة الكيفية التى يتم إنجاز العمل بها ، والكيفية التى تغير بها المنظمات إجراءات وطرق العمل .

لقد قدم لنا الكثير من الأفراد المساعدة عندما كنا نتعلم إدارة الجودة الكلية ، كما بينوا لنا الكيفية التى يمكن بها إدخالها وتطبيقها فى منظمات القطاع العام . لهذا فإن رونالد براند يدين بالشكر لوليام كون واى William Conway ، وجيمس كوبلى James Copley ، وإيلين كيندال Ellen Kendall من مجموعة كون واى للجودة Conway Quality الذين قدموا مدخلاً فى إدارة الجودة الكلية . لقد أبرزت استشارتهم أهمية التركيز على القيمة المضافة للعمل وإلغاء الفاقد .

إننا جميعًا نعبر عن شكرنا للجهود غير العادية التى قدمها كل فرد فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى وكالة حماية البيئة الأمريكية . ذلك أن كل شخص فى البرنامج كان قد قدم لنا المساعدة من خلال تشجيعنا والنظر إلى العمل بطريقة موضوعية ، كما استحدثوا طرقًا جديدة ورائعة لتحسين البرنامج . لقد أصبح هناك عدد من الأفراد تواقين لممارسة إدارة الجودة الكلية ، كما يؤيدون ويساعدون على استمرار الجهود من أجل إدخال هذه الطريقة من العمل إلى برامج حماية البيئة وتلك المتعلقة بالعملاء . فإلى أولئك المؤيدين بما فيهم باربارا ألكس ، ودافيد هامنيت ، وستيفن ماكنيلى ، ودافيد أوبرن ، وكونى ريلاى ، وتوماس شارين ، ولويس وايز - نقدم شكرًا خاصًا .

كذلك فإن رونالد براند يشكر أيضًا كلاً من : إف . جيمس ماكروميك أحد العاملين فى وكالة حماية البيئة ، وروبرت كاهيل الذى عمل سابقًا فى وكالة حماية البيئة والذى يعمل فى الوقت الراهن بمعهد الجودة الفيدرالى . هذان الزميلان اللذان يتسمان بالنقاش الكثير ساعدا براند فى تطوير وصقل الكثير من الأفكار التى قدمت مفهوم إدارة الجودة الكلية إلى مكتب صهاريج التخزين الأرضية . كذلك فإن براند يشكر أيضًا روى ستون Roy Sutton والأشخاص العاملين فى شركة دبليو بى جود فى ريتشموند بفرجينيا وذلك على مواصلة تلقينه دروسًا عملية فى هذا المجال .

إننا نقر جميعاً بالفضل لهيلجا باتلر التى أصرت على خدمة العملاء والاتصال معهم بأسلوب واضح . إن بعض الأفكار فى هذا الكتاب تعكس وجهات نظرها فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الكلية . فلقد أسهمت جهودها المتواصلة نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية بشكل صحيح لا تشوبه شائبة فى تعزيز إيماننا الراسخ بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية على كافة الأعمال الحكومية . كذلك فإننا نتقدم بالشكر أيضاً إلى إلفين موريس الذى يعمل فى مكتب فيلاديلفيا الإقليمى التابع لوكالة حماية البيئة ، والذى عمل كمساند وملهم من خلال جهوده فى إدارة الجودة الكلية .

إننا ندين بالفضل أيضاً لمديرى البرنامج الإقليمى التابع لمكتب صهاريج التخزين الأرضية الذين تعلموا إدارة الجودة الكلية بجد وحاولوا تطبيقها فى الميدان . كذلك فإننا نقدم من الأعماق تقديراً خاصاً للمجالات التى تم فيها تحقيق التحسن من قبل العاملين فى برامج صهاريج التخزين الأرضية التابعة للولاية ، حيث استطعنا أن نتعلم من خلال جهودهم أن هناك العديد من العوائق التى يجب التغلب عليها بل والتى من الممكن التغلب عليها . أما بالنسبة لفريق المستشارين الذين عملنا معهم فإننا نود أن نشكر بصفة خاصة جاردنر شو ، وتوماس إنجرسول .

لقد بث فينا مديرو مؤسسات القطاع العام من جميع أنحاء البلد روح الإلهام عندما كنا نكتب كتاب إدارة الجودة الكلية فى الحكومة . إننا ندين بالشكر للمفوض بتسى جوتبام Betsy Gottbaum ، ومساعد المفوض إدوارد نوريس Edward Noris ، ونائب المفوض ويليام دالتون William Dalton ، ومنسق جودة المنتزهات العامة وارن دى ليكا Warren Delica العامل فى إدارة المنتزهات العامة والترفيه بمدينة نيويورك . كذلك فإننا نقدر المساعدة التى قدمها لنا البروفيسور وليام أمايك ، وجاكوب أكليس Jacob UKles ، وكذلك العمل الذى قام به دورثى تشابرز ، ونانسى ديجنان ، ولوراين وولفين سون ، العاملون جميعهم فى برنامج الدراسات العليا فى قسم السياسات العامة والإدارة فى جامعة كولومبيا . كذلك فإننا نتوجه بالشكر أيضاً إلى أندريو بون الذى كان مساعداً للبحث معنا خلال مراحل الختام النهائية العصيبة لهذا المشروع . كذلك فإن ستيفن كوهين مدين بالشكر لجون روجى John Ruggie عميد كلية الشئون الدولية والعامة فى جامعة كولومبيا على تشجيعه لتوحيد ودمج أدواره كإدارى فى الجامعة ومستشار حكومة وباحث وكاتب وأستاذ .

إننا نقدر كذلك دعم وصبر أسرنا عندما كنا نعمل فى هذا الكتاب ، حيث يشكر رونالد براند زوجته مارجريت Margaret ، شريكته التى لا يستغنى عنها ، لمساندتها الدائمة وتفهمها وتشجيعها . فلقد جعلت سنوات خبرتها الطويلة فى حقل الرعاية الصحية إسهاماتها ذات أهمية خاصة ، كما وضحت استفساراتها الكثير من الأفكار التى تم إدراجها فى هذا الكتاب .

أما ستيفن كوهين فإنه يشكر زوجته دونا فيشمان Donna Fishmann على حبها ومساندتها . فعلى مدى ثلاثة مشاريع متعلقة بتأليف كتب كانت دائمًا فى موضع المساعدة من حيث تفهمها ومساعدتها . كذلك فإن كوهين يشكر أيضًا ابنته جابريلا روز كوهين Gabriell Rose Cohen ، وأبويه مارفين وشيرلى Marvin and Shirley ، وأخاه روبرت ، وأختيه جوديث وميرا Judith and Myra .

إننا نعتقد أن هذا الكتاب من الممكن أن يساعد فى جعل الحكومة تعمل بطريقة أفضل ، ولهذا السبب فإننا نعترف بالفضل للملايين من العاملين فى مؤسسات القطاع العام المخلصين الذين يحاولون تقديم أفضل ما عندهم كل يوم وذلك من أجل إيصال أو تقديم خدمة ممتازة .

فبراير ١٩٩٣ م

ستيفن كوهين
نيويورك ، نيويورك
رونالد براند
رتشموند ، فيرجينيا

المؤلفان :

ستيفن عميد مساعد بكلية الشئون الدولية والعامة فى جامعة كولومبيا ، وقد تولى إدارة برنامج الدراسات العليا فى كولومبيا فى مَجال تحليل السياسات العامة والإدارة منذ عام (١٩٨٥م) . حصل على درجة البكالوريوس عام (١٩٧٤م) فى العلوم السياسية من كلية فرانكلين ، ودرجة الماجستير عام (١٩٧٧م) ، ودرجة الدكتوراه عام (١٩٧٩م) فى العلوم السياسية من جامعة نيويورك ، بافلو .

لقد كان المجال الرئيس لأبحاث وعمل كوهين هو إدارة البيئة والإدارة العامة فى الفترة من عام ١٩٧٦م إلى عام ١٩٧٩م ، حيث عمل باحثًا بمركز الدراسات البيئية التابع لجامعة ولاية نيويورك ، كما عمل فى الفترة ما بين عام ١٩٧٧م و ١٩٧٨م والفترة ما بين ١٩٨٠م و ١٩٨١م كمحلل للسياسات فى الوكالة الأمريكية لحماية البيئة . ومنذ أن ترك العمل فى الوكالة الأمريكية لحماية البيئة عمل كوهين كمستشار لبرنامج التخلص من النفايات الخطرة ، وبمكتب صهاريج التخزين الأرضية فى وكالات حكومية أخرى . لقد قام فى الفترة ما بين عامى ١٩٨٤م و ١٩٨٥م بتولى دراسة رئيسية عن طرق التخلص من النفايات الخطرة لصالح وكالة حماية البيئة بالأكاديمية الوطنية للإدارة العامة .

لقد كان كوهين أستاذًا مساعدًا للعلوم السياسية فى جامعة غرب فرجينيا من عام ١٩٧٩م إلى عام ١٩٨٠م ، وفى جامعة كولومبيا من عام ١٩٨١م إلى عام ١٩٨٥م . إن كوهين هو مؤلف كتاب The Effective Public Manager (١٩٨٨م) ، كما شارك مع كامينيك فى تأليف Environmental Regulation Through Strategic Planning (١٩٩١م) . كذلك فقد نشر كوهين العديد من المقالات والتقارير المتعلقة بالسياسات البيئية وقضايا الإدارة .

أما رونالد براند فهو المدير السابق لمكتب صهاريج التخزين الأرضية فى وكالة حماية البيئة الأمريكية . تلقى براند جائزة الرئيس التقديرية عام (١٩٨٨م) اعترافًا وتقديرًا لإنجازاته وقيادته المتميزة . كما تلقى فى عام (١٩٩١م) الميدالية الذهبية لوكالة حماية البيئة وذلك لقيادته المتميزة فى مجال إدارة الجودة الكلية . كما كان براند فى عام (١٩٦٥م) زميلاً فى المعهد الوطنى للشئون العامة فى كلية ودرو ويلسون فى جامعة برينستون . لقد تلقى درجة البكالوريوس عام (١٩٥٤م) فى الإدارة العامة من جامعة نيويورك .

فى الفترة من عام ١٩٧٨م إلى ١٩٨٥م تقلد براند عدداً من المناصب القيادية وتلك المتعلقة بتحليل السياسات وذلك فى وكالة حماية البيئة الأمريكية ، كما تولى أيضًا وظائف عدة فى القطاع الخاص . وفى الفترة من عام ١٩٧٥م إلى ١٩٧٨م عمل كرئيس لشركة استشارات إدارية تدير مشاريع فى مجال إدارة الرعاية الصحية . وفى إنديانا بولس بولاية إنديانا اضطلع بإدارة منظمة خدمات الرعاية الصحية غير الربحية لمدة أربع سنوات . لقد شغل براند فيما بين عامى ١٩٥٨م و ١٩٧٠م وظائف مختلفة فى برامج وزارات الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية ، وتوصل فى نهاية المطاف إلى منصب مساعد نائب وزير للإدارة .

الباب الأول

ما هى إدارة الجودة الكلية ؟

الفصل الأول : كيف يمكن أن تؤدى إدارة الجودة الكلية إلى تقوية أداء الحكومة ؟

الفصل الثانى : المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة الكلية

الفصل الثالث : كيف أحدثت إدارة الجودة الكلية ثورة على الإدارة



كيف يمكن أن تؤدى إدارة الجودة الكلية إلى تقوية أداء الحكومة ؟



يجلس مديرو الإدارة العليا للبرنامج الإقليمى حول طاولة الاجتماع وهم يتجادلون ويشرحون ويفسرون ويشتكون بخصوص الأسباب التى أدت إلى فشلهم مرة أخرى فى تحقيق الأهداف المفروضة والمحددة للسنة الحالية . إن الوقت حاليًا هو منتصف يوليه ، ولايبدو أن لديهم أية فرصة لتحقيق أهدافهم بحلول نهاية السنة المالية فى الثلاثين من سبتمبر .

إن هؤلاء المديرين يرون من خلال نقاشهم الجاد أنه من الواجب عليهم الاعتماد على مكاتب أخرى داخل وخارج مؤسستهم لتسجيل حالات الالتزام بالأنظمة . لقد تم استقطاع جزء كبير من الوقت لإعطاء الآخرين فكرة عن هذه الحالات وإجراء المراجعات والتعديلات ثم المفاوضات . وحيث إنه ليس لدى الإدارات الأخرى التزام ، سواء بالنسبة للمواعيد النهائية فى العملية أو لتحقيق الأهداف ، فإن الجهود نحو فرض الالتزام بالقانون تتعثر . لقد سار الوضع على هذا النحو عدة سنوات ، حيث يتغير رؤساء المؤسسة أو الوكالة بينما تبقى المشكلات على حالها .

فى مؤسسة أخرى ، كان مديرو البرامج محبطين ورافضين الانتظار لمدة سنة حتى يُمنحوا عقداً لعمل مهم يتوقعون هم ذاتهم ومجلس الشيوخ والجمهور أن يقوموا بتنفيذه بل إنه حتى مع الزيادة المطردة للموظفين الإداريين فإن الوقت لبدء عقد جديد يبدو أنه يطول باستمرار ، كما أن الشكاوى والمفاوضات واللقاءات والمذكرات لم تسفر عن أية تحسينات . فالخوف من ارتكاب الخطأ الذى سوف يتم رصده فيما بعد من قبل المدققين يبدو أنه يسود النظام . لذا فإن النتيجة هى وجود كم هائل (ركام) من المراجعات والمراوغات والأسئلة التى يقصد منها جميعها الحماية من وقوع الخطأ أو نشوب الصراع . ولهذا فقد تأخر البدء فى العمل المهم المطلوب لتنفيذ البرنامج وذلك من أجل التقيد بكل القواعد .

بالمقابل فقد لاحظ موظف صغير متخصص فى البرمجة ، أن سكرتيرات الوحدة التى يعمل بها يجدن مشقة فى إصدار تصاريح السفر التى يجب أن تعد قبل أن يشرع أى فرد فى السفر ، كما لاحظ أن هذه التصاريح تكتب باليد ثم تطبع بعد ذلك على النماذج الجاهزة المتعددة النسخ ، ونتيجة لذلك فإنه إذا ما حدثت أية تعديلات أو أخطاء فإنه يجب أن تعاد كتابة النماذج بالكامل . إن هناك عشرات

الآلاف من تصاريح السفر التى تُعد كل سنة . لقد فكر المحلل أو المبرمج أنه لابد وأن تكون هناك وسيلة أسهل لاستصدار تصاريح السفر . لهذا فقد قرر أن يُعالج المشكلة مدفوعًا فى ذلك بالنتائج التى حققها من البرنامج التدريبى الذى أنهاه للتو فى إدارة الجودة الكلية . إنه يدرك أن العديد من المنظمات والأفراد الآخرين يشتركون فى العملية ، لذا فقد شكل فريقًا غير رسمى مهمته التعرف على العوائق والتخلص منها لتحسين عملية استصدار تصاريح السفر على مدى فترة عام . لقد عمل هذا الفريق مع عضوٍ من مجموعة نظام إدارة المعلومات التابعة لمكتبه ، حيث طور طريقة لاستخدام أجهزة الحاسب الآلى الشخصية الموجودة فى المكتب وطابعات الليزر ، وذلك من أجل إيجاد وطباعة نموذج بشكل إليكترونى يضم كل النسخ أو الصور الضرورية . كذلك فقد نسق الفريق مع مديرة الشئون المالية والإدارية للمؤسسة وجعلوها توافق على النموذج المعد بالحاسب الآلى الذى تم تبنيه كمشروع أولى ثم بعد ذلك توسع العمل فى استخدامه فى جميع أنحاء المؤسسة .

ففى الحالتين الأوليين كان العاملون والمديرون فى جميع المستويات يتذمرون ويزمجرون ويذعنون ويشغلون أنفسهم بشيء لا طائل منه ، لكنهم لم يشعروا إطلاقًا أن بإمكانهم أو أنه يجب عليهم أن يواجهوا العملية الأساسية التى أوجدت المشكلة بشكل مباشر . وفى الحالة الثالثة قام موظف بالاهتمام بعملية صغيرة كانت مصدر الكثير من الإهدار والخسارة ، وصمم طريقة جديدة للعمل تعد أفضل من سابقتها . إن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : لماذا يحدث هذا النوع من تحسين الجودة بصورة غير منتظمة فى منظمات القطاع العام المعقدة ؟ .

إن أحد الأسباب الكامنة وراء ذلك هو أن معظم الموظفين يشعرون أن تغيير الأشياء هو أمر يقع خارج نطاق اختصاصهم .

والسبب الثانى ، هو أن جزءًا من العملية التى ينبغى تطويرها أو تحسينها تتضمن أفرادًا يعملون خارج نطاق حدود منظماتهم . وأخيرًا فإن هناك آخرين يعتقدون أنهم تحت ضغط شديد لكى يفوا بالمواعيد النهائية الملحة ويتعاملوا فى الوقت نفسه مع الحالات الطارئة الحقيقية ، وبالتالى فإنه لا يمكنهم أن يخصصوا الوقت لمباشرة العمل فى الموقف الأساسى وتطويره ، سواء أكان لديهم عشرة أو عشرون أو مائتان أو ألفان

من الأشخاص الذين يعملون من أجلهم . لذا فإن السؤال هنا هو : لماذا ينتاب هؤلاء الأفراد هذا الشعور ؟.

إن الموظفين فى القطاع العام محاصرون من جميع الجهات بمطالب متعارضة تتعلق بالإنتاج والجودة والخدمة . وحيث إن الكثير من هذه المطالب يتضمن حصصاً quotas ومعايير غير واقعية لن يتم تحقيقها على الإطلاق ، فإن كل شخص مشارك فى هذا القطاع يُنظر إليه على أنه قد فشل فى القيام بدوره . هذا الإدراك للفشل يشترك فيه كل من أولئك الذين وضعوا المطالب غير الواقعية وأولئك الذين يحاولون الاستجابة لهذه المطالب . لقد حاول البيروقراطيون تطبيق عدد كبير من الدراسات ووسائل تخفيض التكلفة والتدريب وإعادة التنظيم والتوجيهات والتعليمات والنصائح ، لكن أيًا منها لم يحقق النجاح . والسبب هو أن الحكومة دائمًا ينظر إليها على أنها غير فعالة ومتخمة وخاملة وفاسدة وغير كفء .

إن أى شخص يقوم بملاحظة العمل فى القطاع العام لفترة طويلة سوف يكون مقيداً بالحذر بخصوص زعم وجود حل لإنتاجية حكومتنا ومشكلات الانطباع عن الحكومة ، بل إننا نشترك فى هذا الأساس من الحذر والتروى . إن إدارة الجودة الكلية ليست شيئا سحريًا ، إنها تتطلب معلومات جديدة ، وفهمًا للنظرية ، والتزاماً أو ولاءً ثابتًا ، ومقداراً كبيراً من الكفاح من أجل التطبيق . إنه إذا ما أريد لإدارة الجودة الكلية أن تنجح فإنه يجب على المنظمة أن تحقق تحولاً وتغيراً فى كل طرق عملها .

تطبيق إدارة الجودة الكلية :

تتضمن إدارة الجودة الكلية فى جوهرها الممارسات البسيطة التالية :

١ - العمل مع الموردين للتأكد من أن الموارد المستخدمة فى عمليات العمل قد تم تصميمها لتتناسب مع استخدامك .

٢ - مواصلة قيام الموظف بتحليل عمليات العمل من أجل تحسين مهام هذه العمليات والتقليل أو الحد من انحرافاتها .

٣ - الاتصا
الجودة .

إن تطبيق إدارة الجودة الكلية أو الاستمرار فى تحسين الجودة يعد أمرًا بسيطًا كما هو موضح فى الشكل (١/١) . إن إدارة الجودة الكلية تمثل تغييرًا جذريًا ؛ ذلك لأنها تتطلب من الإدارة أن تنزل من برجها العاجى وأن تتعلم العمل مع الخبراء أثناء أداء العمل ، ونعنى بالخبراء العُمَّال الذين يعملون فى الخط الأمامى . إن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل ، لا تنطوى على مجرد إصدار الأوامر للموظفين ، ولكن أن يطلب منهم التفكير والمشاركة فى عملية تنظيم العمل . ذلك أن جميع أعضاء المنظمة - وفقًا لمبدأ إدارة الجودة الكلية - قد تم تدريبهم داخل المنظمة ، وبالتالى فإنه يتوقع منهم أن يحللوا عمليات العمل وأن يعملوا سويًا من أجل التحسين والتطوير . إن الإبقاء على الوضع الراهن لم يعد أمرًا مقدسًا ، على أنه إذا لم يكن هناك خلل فى العمل فإنَّ عليك محاولة تحسينه . فعلى سبيل المثال استطاع أحد الأقسام فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى المقر الرئيس أن يفى بمعايير وكالة حماية البيئة فيما يتعلق بالرد على مائة بالمائة من بريد الناخبين وذلك بتحديد موعد نهائى للردود . وبرغم ذلك فقد استمر العاملون فى هذا القسم فى البحث عن طرق للرد بصورة أسرع ، وقد عثروا على هذه الطرق ، فى الوقت نفسه طوروا جودة ردودهم من خلال احتواء أية مواد مطلوبة بدلاً من إحالة الشخص إلى مصدر آخر للمعلومات .

شكل (١/١) الخطوات الإجرائية فى إدارة الجودة الكلية

الخطوة الأولــى :	متى استطاع العاملون وصف وقياس حجم عملهم وتعرفوا على العمليات التى يجب تحسينها ، فإن عليك أن تبدأ دائمًا بالتعرف على العملاء وعلى متطلباتهم .
الخطوة الثانيــة :	قم بوصف الخطوات المتضمنة فى أداء العمل (من الذى يقوم بالعمل ؟ وماذا يعمل ؟ ومتى يعمل ؟).
الخطوة الثالثــة :	حدد المواضع الداخلة فى العملية والتى تسبب العيوب والتأخيرات وإعادة أداء العمل بصورة متكررة .
الخطوة الرابعـة :	حدد أسباب الخلل والتأخيرات وإعادة أداء العمل بما فى ذلك الأجهزة السيئة والتعليمات غير الملائمة والتوجيهات والاتصالات السيئة ، أو العمال والمديرون المدربون تدريبًا غير ملائم . إن الموظفين غالبًا ما يُحصرون فى نظام تم إيجاده من قبل الإدارة وتم تصميمه ليُحدث الأخطاء والعيوب (حيث إن هذا النظام يحدث الأخطاء بصورة مستمرة) .
الخطوة الخامسة :	ابدأ بتصميم تجارب لمشاريع أولية صغيرة بغرض تحسين عملياتها .
الخطوة السادسة :	إذا تم نجاح الاختبارات للمشاريع الأولية فعليك أن تطبق تلك الإجراءات على جميع نطاق المنظمة .
الخطوة السابعة :	راقب العملية الجديدة لتتأكد من أنها تساعد على تحسين الأداء بمرور الوقت .
الخطوة الثامنة :	كرر الخطوات السابقة بدءًا من الخطوة الأولى إلى الخطوة السابعة ثم طور الأداء باستمرار .

كيف يمكن أن تعزز إدارة الجودة الكلية من الأداء الحكومى ؟

إن معظم المنظمات الكبيرة المعقدة تثنى عزم الأفراد على القيام بتحليل أدائهم ، لهذا يسود الخوف من الفشل بين الأفراد . وعلى أى حال ، فمن وجهة نظرنا ، عندما لا توجد أخبار فهذا لا يعنى أن الأمور تسير بشكل جيد ، بل يعنى ببساطة أنك لا تعرف ما يدور حولك . ففى البيئة التى تتسم بالضغوط الشديدة والجو المسيس Ploiti-cized الذى يعمل فيه كثير من مديرى القطاع العام ، لا أحد يريد أن يكون هو الشخص الذى يُبلغ المدير أن هناك مشكلة .

إن السؤال هنا هو : لماذا يجب أن تلجأ إلى العامل أو الموظف على اعتبار أنه خبير ؟ إن هذا لا يعنى الخروج عن الاهتمام بالآخرين ، أو لأنك تعتقد أن كل شخص يجب أن يشارك ولكن لأنك تحتاج إلى أن تعرف ما هو الشىء الذى لا يعرفه سوى العامل بخصوص العمل الفعلى . هل راقبت مرة عاملاً ماهراً وهو يفرش السجاد أو يسوّى الرمل أو يعمل على الحاسب الآلى أو يقوم بالنجارة ؟ إنهم يعرفون أشياء لا تعرفها ولا يمكن أن تعرفها بدون خبرتهم وتدريبهم .

إن الشيء نفسه يحدث عندما تحاول أن تحل مشكلات العمل لديك أو تعمل على تحسينه . لكن أين يتواجد العمال عندما تحاول عمل ذلك ؟ إن ما تلاحظه فى العادة هو مجموعة من المديرين أو المحللين وهم يتحدثون بعضهم مع بعض فى قاعة اجتماع ، حيث يكون من الواضح دائمًا أنه لا أحد يعرف محور حديثهم . إن معظم المديرين يخفقون فى تقدير المعلومات المتميزة والمتوفرة لدى أشخاص مثل كاتب الوارد ، أو الشخص الذى يقوم بعملية مراجعة المستوى الأول من المنح ، أو عامل النظافة الذى يجمع القمامة ، أو المحلل المالى الذى يُراجع الميزانية ، أو مختص البرامج الذى يُعد الإجابة لأى سؤال . إن هؤلاء الأشخاص هم الذين يعرفون ما يتصل بالعوائق التى تمنعهم من القيام بأداء العمل من المرة الأولى .

إن إدارة الجودة الكلية تتيح لك حرية الاختيار فى هذا المصدر وذلك من خلال تزويد الموظفين بالوسائل التى تجعل معلوماتهم وخبرتهم متاحة . كذلك فإنها تسمح لموظفيك بقول الحقيقة دون خوف من الانتقام ، وأن يحددوا ويشتركوا فى علاج المشكلات و من خلال هذه العملية فقط يمكن التعامل مع معظم المشكلات بطريقة فعالة .

إن المنظمة التى تُدار بطريقة جيدة تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية وأن تعكس فى ثقافتها وجهة النظر بأن كل شيء يمكن تحسينه ، وأن الهدف التنظيمى الرئيس يجب أن يتمثل فى تحديد المجالات التى يمكن تحسينها . وفى الوقت الحاضر فإن الأفراد الذين يبتكرون طريقة أفضل لعمل شيء ما يُكافؤون ، لكن يجب عليك أيضًا أن تكافئ الشخص الذى اكتشف الهدر الذى نحتاج إلى أن نعمل من أجل التخلص منه .

وطبقًا لمرئيات ديمنج (١٩٨٦م ، ص ٥٩) فإنه يجب على المديرين «أن يطردوا الخوف من مكان العمل» . لذا يجب عليك أن تضع أو توجد النظام الذى يحفز على المناقشة المفتوحة لأوجه الفشل كما يحفز على مناقشة أوجه النجاح . ففى أحد مكاتب وكالة حماية البيئة الإقليمية ، وفى أول مرة يستخدم فيها منهج إدارة الجودة الكلية ، قامت جماعة العمل بإيضاح الإجراء الحالى المتبع فى المكتب من خلال الرسم البيانى على خريطة سير الإجراءات . ومن خلال وصف الوقت الذى تستغرقه كل خطوة من خطوات الإجراء اتضح أن المشرف يحتفظ بالعمل لديه لفترات طويلة من الوقت . لذا فلم يكن بمقدور الموظفين أنفسهم تقليل الوقت الفعلى اللازم لتحريك العمل من مكتب المدير (فى العادة أسبوعان) ، وبدلاً من ذلك فقد وضعوا الوقت المقرر (يومين) . لقد كان من الواضح أن قول الحقيقة يعد أمرًا غير مقبول .

لماذا تم استخدام إدارة الجودة الكلية ؟ :

بما أن الأساليب الأمريكية للإدارة أصبحت مهنة احترافية بسبب وجود المديرين الذين تلقوا تعليمهم فى مدارس إدارة الأعمال وتحليل السياسات ، فإن الاتجاه السائد هو تجاهل إدارة خطوط الإنتاج . ففى مدارس إدارة الأعمال لاحظنا حتى عهد قريب تركيزاً شديداً على تدريس الشئون المالية والمحاسبة . وبالمثل ، فإن مدارس تحليل السياسات قد ركزت على التحليل الكمى وتحليل منفعة التكاليف القوية جدًا . كذلك فقد عمدت الجامعات الأمريكية إلى تدريب أفضل العقول البشرية لدينا من أجل معالجة البيانات ورأس المال بدلاً من فهم الإنتاج . ففى الماضى ، ومع وجود التوسع الاقتصادى السريع ، كان بإمكاننا أن نسمح بوجود فاقد مع قليل من الخوف من المضاعفات أو الآثار التى يتركها هذا الفاقد ، لذلك فقد تكرشت مؤسسات القطاع الحكومى والصناعى بشكل ضخم تعودت الإتلاف والإهدار . وعلى الرغم من هذه

الممارسات ، فقد خرجت الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية دولة قوية فى حين ضعفت الدول الأخرى بشكل كبير ، وهو الأمر الذى جعلنا نخلط بين نظام أمريكى إدارى فعال بارع .

أما بالنسبة لليابانيين فقد واجهوا موقفًا مختلفًا بعد الحرب العالمية الثانية . فلقد حُطِّمت قاعدتهم الصناعية ، كما أنهم لم يكونوا مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، فهم لم ينعموا إطلاقًا بالمصادر الطبيعية الوافرة . لذا فإنه عندما لزم الأمر إعادة بناء قاعدة الصناعة اليابانية كان يجب عليهم اكتشاف طريقة ما لتوظيف مقدرتهم العقلية وطاقتهم البشرية لأداء تلك المهمة دون الاستفادة من صناعات أساسية تعمل . وعلى الرغم من أن الكثير يعتقدون أن مساندة الحكومة اليابانية وتدخلها قد أسهم إلى حدٍ كبير فى إعادة بناء صناعة اليابان ، إلا أن نجاح الصناعة يعود إلى التركيز على تحسين عمليات الإنتاج . كذلك فإنه ربما كانت أهمية الدور الذى قام به إدوارد ديمنج بالنسبة لانتعاش اقتصاد اليابان هو نفس أهمية وزارة التجارة والصناعة الأسطورية ، وهى المؤسسة اليابانية التى وضعت سياسة الصناعة اليابانية . لقد لقن ديمنج المجموعة الصناعية كيفية مضاعفة مكانتها التنافسية من خلال تحسين جودة البضائع والخدمات التى تتبعها . لقد استمع اليابانيون إلى ديمنج لأنهم كانوا يائسين وليس لديهم سوى خيار محدود ، إذ أن المصادر الرئيسة التى بقيت سليمة بعد الحرب العالمية الثانية هى طاقتهم وذكاؤهم .

أما الصناعة الأمريكية القوية والناجحة بشكل كبير فلم يكن لديها حتى وقت قريب دافع لتعلم طريقة جديدة للعمل بعكس اليابانيين الذين كانت لديهم كل الدوافع . فمع المعاناة الفعلية من الجوع والحرمان فى نهاية الحرب العالمية الثانية ، كانت التحسينات الطفيفة فى مستويات المعيشة والتضحية الجماعية الكبيرة مقبولة عمومًا لدى العامل العادى والمدير العادى ، إن تحسين الجودة يتطلب صبرًا وجهدًا متواصلاً وثابتًا ، وبالتالى فإنه بدلاً من تحقيق تقدم مفاجئ كبير استطاعت المنظمات اليابانية أن تحقق تقدمًا مهمًا من خلال التراكم المتتابع لمئات التحسينات الصغيرة الهائلة .

لقد شهد النصف الثانى من القرن العشرين نهضة صناعية ملحوظة . ففى الخمسينات الميلادية (١٩٥٠م) كانت عبارة «صُنع فى اليابان» مثار سخرية ، حيث كانت تعنى أنه من الأرجح أن يتحطم المنتج اليابانى إلى أجزاء ، بالمقابل فإن عبارة

«صُنع فى الولايات المتحدة الأمريكية» كانت تعنى القوة والكفاءة . واليوم ، وعلى الرغم من أن الجودة الأمريكية لا تزال تواصل عملية التحسين ، فإن صورة الجودة اليابانية وخصوصاًفى مجال السيارات والإليكترونيات تعتبر أقوى من صورة الجودة الأمريكية . وبما أن العالم أصبح اقتصاداً عالمياً متكاملاً فريداً ، فإن جودة المنتج والخدمة اليابانية المتميزة فى عدد من المجالات صارت تهدد قدرة الصناعة الأمريكية على التنافس ومن ثم على البقاء . إن البقاء يُعد هو الدافع الأول وراء حركة تحسين الجودة فى الولايات المتحدة الأمريكية . فلقد آمنت شركة فورد للسيارات أن الجودة هى المهمة رقم واحد وذلك بعد أن تلقنت ذلك الدرس على أيدى هوندا وتويوتا . ذلك أنه إذا ما كان مصنع السيارات اليابانى يستطيع إعادة تنظيم أجهزته من أجل نموذج جديد فى غضون أسابيع ، فى الوقت الذى يجب فيه على المصنع الأمريكى أن يخصص أشهراً لذلك فإنه من السهل عليك أن تدرك من سوف يكون صاحب الأفضلية فى السوق . إن المصنع الأمريكى الذى أُجبر على التنافس فى السوق العالمية يستغرق وقتاً طويلاً ولحظات من الشك وهو ينظر إلى أساليب إدارة الجودة المستخدمة من قبل المصنع اليابانى .

لماذا يجب أن يتبنى مديرو القطاع الحكومى إدارة الجودة الكلية ؟

يفسر مبدأ المنافسة سر جاذبية إدارة الجودة الكلية بالنسبة للصناعة ، لكن ما هو الحال بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية فى الحكومة الذى هو موضوع هذا الكتاب ؟ . فى النصف الأول من القرن العشرين ربما كان الشعار الأمريكى هو «الأكبر الأفضل The bigger the better» أو «بإمكاننا دائماً الحصول على المزيد» : المزيد من القوى العاملة والمزيد من المصادر الطبيعية والمزيد من التكنولوجيا . لقد نمت الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الوفرة المطلقة والقوة العضلية . فلقد أكدت حربان عالميتان أنه لن يكون للأمريكيين منافس حقيقى بالنسبة للسيطرة الصناعية العالمية . كذلك فقد كانت الحكومة إلى حدٍ كبير مثلها مثل القطاع الصناعى الخاص : فلقد كنا نعتقد أن بإمكاننا أن نحل مشكلاتنا من خلال إنشاء مؤسسات جديدة ، والسماح للبيروقراطية الموجودة أن تنمو بشكل أكبر ، ومواجهة المشكلات بالنقود . لقد أظهرت السنوات الخمس عشرة الماضية أن الطريقة القديمة لأداء العمل ليست ثابتة وقوية . فالصناعة الأمريكية بين الحياة والموت من منظور الكفاح التنافسى وذلك فى ظل الاقتصاد العالمى

الناشئ . لذا فإنه إذا لم تتمكن الحكومة الأمريكية من أن تصبح أكثر إنتاجية فسوف يكون هناك انحدار متزايد فى الاقتصاد ، وبسبب ضرورة زيادة الضرائب ، فإن ذلك سوف يجعل مصانعنا أقل منافسة فى السوق العالمى الجديد.

إن أفضل وسيلة لتحسين مستوى معيشتنا وجودة الخدمات المقدمة من قبل الحكومة هو أن يتم التركيز على العمل الحقيقى وإعطاء العاملين الحرية فى عمل التحسينات التى يحددونها ويطورونها . انظر إلى المسألة من هذا الجانب ، فالولايات المتحدة الأمريكية لديها قطاع صناعى كامل يُعنَى بالخدمات المالية من أجل المساعدة على تنمية ونشوء رأس المال ، ومجموعة كاملة من العلماء والمهندسين الذين يعملون ليل نهار من أجل تحقيق طفرات فى مجال التقنية . ففى الحكومة هناك هيئة كاملة من الموظفين لتحليل قضايا السياسات Policy issues والميزانيات وأنظمة المعلومات ، ومع ذلك فإن مثل هذه الهيئة من الموظفين نادراً ما تكرس أو تخصص للتحليل أو المساعدة فى تحسين الكيفية التى تؤدى بها المنظمة جوانب عملها اليومى .

إننا لا نؤيد إيجاد بيروقراطية «لتحليل العمل» أو «الجودة» ، إننا فى الحقيقة لا نعتقد أن وظيفة تحسين الجودة يجب أن تكون متميزة عن العمل ذاته . وهكذا فإن إيجاد وحدات تنظيمية خاصة من أجل تعزيز عملية تحليل العمل يجب ألا تُنشأ على الأرجح . لذا فإننا بدلاً من ذلك نناقش أنه وفى ظل هذا العصر المتسم بندرة الموارد فإن هناك مصدراً واحداً لم يتم اختياره وهو معلومات كل عامل وبراعته التى يمكن أن تطبق على عمليات أداء العمل . إن الأداء الحكومى من الممكن أن يتحسن إذا ما تمت زيادة قوة رأس المال البشرى بطريقة أكثر فعالية من خلال التطوير المستمر لعمليات التشغيل ومن خلال مجموعات العمل الفعالة .

إن الهدف من التحسين هو إنتاج الأفضل والمزيد من البضائع والخدمات بنفس المصادر أو بأقل منها . إن القليل من المديرين يعتقدون أنهم قد أُعطوا مصادر كافية من أجل إنجاز العمل الذى طلب منهم أداؤه . على أن محدودية المصادر يتوقع أن تتجه نحو الأسوأ وخصوصاً فى القطاع العام . وللبدء بتضييق الفجوة بين المصادر وحاجات البرنامج فإنه يجب أن تتعلم كيف يمكنك تحقيق المزيد من الإنتاج من توزيع مصادرك الحالية .

إن المنظمات الحكومية تتمتع بهيئة كبيرة من الموظفين والميزانيات . بل إن نسبة صغيرة فى زيادة الإنتاج من الممكن أن تعفى عدداً كبيراً من الأفراد والأموال ، وذلك من أجل أداء مهام جديدة . فعلى سبيل المثال إن وكالة حماية البيئة الأمريكية لديها (١٨٠٠) من الأفراد الموظفين . لذا فإنه إذا ما استطاع أى شخص أن يمنع تبديد عشرين ساعة من الجهود المهدرة كل سنة ، أو نسبة واحد بالمائة من عملهم السنوى فإن وكالة حماية البيئة من الممكن أن توفر ما يساوى جهد (١٨٠) شخصاً من الموظفين الجدد . إن السؤال المطروح هنا هو : هل بإمكان أى شخص أن يدعى بجد أنه هو أو هى لم يضيع عشرين ساعة فى عمل غير مثمر فى السنة الماضية ؟ . إن إدارة الجودة الكلية تمثل منهجًا ووسائل من أجل تحديد وتقليص الفاقد من وقت الأفراد وتفكيرهم وطاقتهم . وتطبيق هذه المفاهيم والأساليب فى وكالة حماية البيئة - على سبيل المثال - من الممكن أن يعنى أننا بحاجة إلى (١٨٠) سنة عمل لتخصيصها لعمل مختلف أو جديد مطلوب لتحقيق أهداف الوكالة من أجل تحسين البيئة والحفاظ عليها .

إن هناك أسبابًا أخرى تدعو إلى تبنى إدارة الجودة الكلية فى الحكومة ، فهى : تحفز الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم ، كما أنها تستشعر النجاح إلى جانب كونها ممتعة . وإلى حد ما ، فإن المنظمة التى تتبنى إدارة الجودة الكلية سوف تستفيد من تأثير ما يشبه تجربة هاوثورن الخاصة بالعلاقات الإنسانية ، وذلك لأن الموظفين سوف يستجيبون إلى زيادة مستوى الاهتمام الموجه إليهم من قبل الإدارة لتحسين العمليات اليومية . علاوة على ذلك فإن تطبيق النظام الهرمى البيروقراطى مع تبنى إدارة الجودة الكلية يُعتبر عبئًا على تنفيذها . ذلك أنه من خلال السماح باندماج الموظفين فى تصميم عمليات العمل فذلك يمكّن المديرين أن يركزوا انتباههم على التعامل المبدع مع بيئة المنظمة وكذلك المهمة والاستراتيجية الشاملة لها . وأخيراً فإن إدارة الجودة الكلية تجعل العمل أكثر متعة ، كما أنها تفى بوعدها فيما يتعلق باكتشاف المقدرة العقلية التى تكون فى بعض الأحيان مخبأة لدى موظفيك .

إن السؤال الذى نسأله هنا هو : ما هو الشىء الموجود فى إدارة الجودة الكلية الذى يهمك أو يتعلق بك ؟ . إن المديرين الذين يتبنون إدارة الجودة الكلية يكتشفون أن منظماتهم تنتج بشكل أكثر . لذا فإنه عندما تنتشر أخبار إنجازك ، فإن الطلب على خدماتك يزداد . وفى الحقيقة فإن مجرد بذل جهد من أجل تحسين أداء منظمتك من

المحتمل جداً أن يعزز صورتك العملية كمحترف . وعلى كل حال ، فإن الكثير منا ينضم إلى الخدمة المدنية ليس من أجل تطوير ذاته شخصياً ولكن من أجل خدمة بلدنا وتحقيق غايات مهمة . إنك إذا ما تبنيت إدارة الجودة الكلية فستجد أنك أكثر نجاحاً فى تحقيق الأهداف التى كانت مهمة بالنسبة لك عند دخولك الخدمة العامة .

إن هناك حجة تستخدم فى بعض الأحيان لتدعيم تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الحكومة ، وهى أن الحكومة تقع تحت ضغوط متواصلة من أجل خصخصة الخدمات (أى تحويل خدماتها إلى القطاع الخاص) والتعاقد مع الشركات الخاصة التى تقدم خدمات بتكلفة أقل من هذا الجانب ، فإن الحكومة ربما تجد نفسها فى ظل تطبيقها لإدارة الجودة الكلية فى منافسة مباشرة مع الشركات الخاصة (Osborne and Gaebler, 1982) . إنه عندما يحدث مثل هذا الوضع ، فإن المدير فى القطاع الحكومى ربما يكتشف أن بقاء المنظمة يعتمد على تحسين الإنتاجية والجودة .

إن البقاء ، على أية حال ، لا يمثل إلا حجة ضئيلة لتدعيم تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الحكومة . ذلك أن العديد من المهام الحكومية كانت قد أسندت إلى الحكومة بسبب أن الشركات الخاصة ليست لديها الرغبة أو أنها غير قادرة على أداء هذه المهام . وطبقًا لهذه الحجة ، فإنه على الرغم من أن الشركات الخاصة من الممكن أن تقوم بجمع النفايات إلا أنها لن تستطيع القبض على المجرمين . كذلك فإنه على الرغم من أن الشركات الخاصة من الممكن أن توصل البريد فى المدن المزدحمة إلا أنها من غير المحتمل أن تجنى ربحاً من توصيل البريد فى ريف ألاسكا . كذلك فإن الشركات الخاصة لا يمكن أن تؤدى الوظائف الحكومية المعتادة وعمل السياسات العامة . وعلى كل حال ، فإن الشركات الخاصة من الممكن أن تؤدى عناصر كثيرة من المهام المكلفة بها الحكومة . ذلك أنه إذا كان إيصال رسالة فى ألاسكا يكلف أحد عشر دولاراً ، وأن شركة الفيدرالى العاجل تعرض تسعة دولارات لإيصالها ، فإنه حتى لو لم تكن هناك سوق خاصة بالنسبة للرسالة التى تكلف تسعة دولارات ، فإنه ربما يكون من المؤكد أن يكون هنا سوق للحكومة بالنسبة لهذه الخدمة لهذا السعر . إن الحكومة ، تبعًا لذلك ، ربما تقرر أن تتعاقد مع طرف آخر لإيصال هذه الخدمة . بهذا السبب ، فإن الحجة التى تشير إلى أن إدارة الجودة الكلية مطلوبة من أجل البقاء ربما تكون مقنعة فى محيط تخفيض التكلفة والخصخصة .

ومع عملنا فى الحكومة أو فى وكالات ذات صلة بها لعدد من السنوات ، فإننا لا نعتقد ، على أية حال ، أن الحجة المتعلقة ببقاء المنظمات الحكومية هى الحجة الأقوى لتبرير تطبيق إدارة الجودة الكلية على منظمات الخدمات العامة . ذلك أن جزءًا من دافع الأفراد للعمل فى الحكومة هو الحصول على الأمان الوظيفى ، لكن معظمهم ينضم من أجل تحقيق الأهداف العامة . إن التنافس وربما الرغبة فى إظهار أن موظفى الحكومة جيدون ، مثلهم فى ذلك مثل موظفى القطاع الخاص ربما تقدم بعض الدوافع لتبنِّى إدارة الجودة الكلية . إننا نعتقد ، على أية حال ، أن أهم حجة أو مبرر هو أنها من الممكن أن تساعد المنظمات العامة على إنجاز أهدافها .

إن معظم الأشخاص العاملين فى الحكومة محبطون بسبب سوء سمعتها فيما يتعلق بالجودة وبسبب عدم الكفاءة التى يلحظونها والتى يعايشونها يوميًا . إن جاذبية وإغراء إدارة الجودة الكلية تكمن فى أنها تقدم طريقة لبعث روح النشاط فى المنظمة وعملها كما تؤدى إلى تحسين أدائها . إن تطبيق إدارة الجودة الكلية فى المنظمات الأمريكية لا يتطلب موافقة من مجلس الشيوخ أو زيادة فى الميزانية للعمل بطريقة أبرع ، ذلك أن أى مدير فى أى مستوى إدارى من الممكن أن يطبقها فى منظمته .

إن جاذبية إدارة الجودة الكلية بالنسبة لبعض مديرى الحكومة الفيدرالية الأكثر حفزًا لتطبيقها قد تمت الإشارة إليه فى دراسة مسحية تم إجراؤها من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية كندى للحكومة بجامعة هارفارد . ففى دراسة مسحية أجريت عام (١٩٩٠م) لاثنين وسبعين من مديرى المراتب العليا فى الحكومة الفيدرالية لاحظت ليندا كابوليان وميشيل بارزالى (١٩٩٥م، ص ١) أن «إدارة الجودة الكلية تحقق تقديرًا أو مكانة جوهرية فى نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي» . فلقد وجد القائمان بالدراسة المسحية أن واحدًا وستين بالمائة من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريبًا فى إدارة الجودة الكلية ، وأن تسعين بالمائة كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الكلية . لقد وجد الباحثان أن هناك اهتمامًا كبيرًا بإدارة الجودة الكلية فيما بين هؤلاء المديرين . فعلى مقياس يتراوح من «١» (لست مهتمًا على الإطلاق) إلى «٤» (مهتم جدًا) فإن الاهتمام بإدارة الجودة الكلية قد أظهر استجابة بمعدل (٣.١) لدى هؤلاء المديرين من ذوى المراتب العليا .

حركة إدارة الجودة الكلية فى الحكومة :

هناك مقدار كبير من النشاط فى طريقه نحو تشجيع إدارة الجودة الكلية ، على مستوى الحكومة الفيدرالية ، هذا النشاط نما وترعرع من المحاولة العامة التى جرت خلال الثمانينات الميلادية لنقل أساليب إدارة القطاع الخاص إلى القطاع العام . لقد كان واحداً من أكثر المبادرات الواضحة لتطبيق إدارة الجودة الكلية فى واشنطن هو تأسيس معهد الجودة الفيدرالى فى عام (١٩٨٨م) من قبل المجلس الرئاسى لتطوير الإدارة .

لقد أخذت جهود تحسين الجودة وضعها فى الحكومة الفيدرالية فى عدد من المكاتب والوزارات منذ ما يقرب من عشرين سنة تقريبًا . فلقد كانت وزارة الدفاع واحدة من أول هذه الجهات حيث أوجدت برنامجًا رسميًا لتحسين الإنتاج وذلك فى منتصف السبعينات الميلادية . هذه العمليات تطورت بالتدريج إلى منهج إدارة الجودة الكلية فى الثمانينات . بالإضافة إلى ذلك فلقد بدأ مكتب خدمات العائدات الداخلية عملية تحسين واسعة التنظيم من أعلى إلى أسفل فى عام (١٩٨٦م) والتى كانت محل التقدير وذلك بسبب التحسينات التى تم إدخالها فى مجال جودة الخدمة المقدمة للعملاء . كذلك فقد جلبت مؤسسات فيدرالية أخرى إدارة الجودة الكلية إلى مقر العمل بما فى ذلك وزارة الزراعة ، ووزارة الطاقة ، ووزارة الداخلية ، وشئون المحاربين القدامى ، وناسا NASA (وكالة الفضاء الأمريكية) ، وإدارة الخدمات العامة ، ووكالة حماية البيئة وإدارة الضمان الا جتماعى .

ولما كانت إدارة الجودة الكلية قد شقت طريقها إلى معظم المكاتب الفيدرالية ، فإن العديد من المديرين الفيدراليين هناك شعروا بالحاجة إلى وجود مركز رئيس للمعلومات والتدريب والخدمات الاستشارية . لقد عمل معهد الجودة الفيدرالى كدار للمقاصة ، وكمستودع حيث يُقدم نقطة الانطلاق من أجل إثارة الاهتمام والتحفيز للوكالات الفيدرالية لكى تبدأ أو تحافظ على جهود إدارة الجودة الكلية . إن وظيفة المعهد الأساسية تتضمن تنظيم الحلقات التعليمية والتدريبية للتوعية بالجودة ، ومتابعة الاتصال بمديرى الإدارة العليا ، والمساعدة على استمرار المعلومات المتعلقة باستشارات الجودة فى القطاع الخاص . كذلك فإن المعهد مشارك فى تقديم الجائزة النموذجية لتحسين الجودة وجائزة الرئيس للجودة ، كما أنه أصدر سلسلة من الكتيبات كجزء من كتاب إدارة الجودة الكلية .

أما على مستوى الولاية والحكومة المحلية فإن واحدة من أشهر تطبيقات إدارة الجودة الكلية قد أخذت مكانها فى مدينة ماديسون بولاية ويسكانسون . فلقد وصف جوزيف سنسن برنر ، العمدة السابق لمدينة ماديسون جهوده فى إدخال إدارة الجودة الكلية فى عمليات حكومة البلدية فى عام (١٩٩١م) فى مقالة فى مجلة Harvard Business Review . لقد كانت واحدة من هذه القصص التى سردها فى المجلة تعد ممتازة وتستحق السرد أو النشر مرة أخرى .

لقد لجأ سنسن برنر إلى إدارة الجودة الكلية على اعتبار أنها وسيلة لتحسين الجودة والكفاية فى الحكومة ، وذلك نظراً لوجود القيود المفروضة على عوائد المدينة بسبب تدنى مستوى ضرائب الممتلكات ، كما أن قسماً كبيراً من العقارات كان مملوكاً من قبل الحكومة والجامعات . لقد كانت أول مشكلة يعالجها سنسن برنر هى مشكلة مقدار الوقت المبالغ فيه والمطلوب لصيانة وإصلاح السيارات الموجودة فى كاراج المدينة . فبعد أن زار الكراج زيارة شخصية ، وبيّن للموجودين فيه التزامه بإدارة الجودة الكلية ، تقابل سنسن برنر مع المديرين التنفيذيين وقادة الاتحاد المحليين لضمهم إلى المجلس .

لقد كان التحليل الذى أجراه العاملون لتحسين الأداء فى الكاراج يشبه حل لغز جريمة قتل غامضة . فكنتيجة للحديث مع الميكانيكيين بخصوص عملية الإصلاح قرر فريق التحليل التابع لسنسن برنر بأن الكثير من التأخيرات تتضمن الانتظار من أجل وصول قطع الغيار الملائمة وذلك لأنه لاتحفظ كل القطع فى المستودع . وبنقل هذه المعلومات إلى مدير قسم قطع الغيار فقد تم إخبار فريق التحليل بأنه من المستحيل إيجاد مستودع ملائم لقطع الغيار وذلك لأن طاقم سيارات المدينة يضم أنواعاً مختلفة جداً من حيث الصناعات والموديلات وسنوات مختلفة من طراز كل سيارة . وبمزيد من البحث وجد فريق التحليل أن السياسة الشرائية للمدينة تفرض أن تشترى السيارة أو قطعة من السيارة بأقل سعر ممكن فى يوم تاريخ الشراء على أن تفى بمواصفات المشتريات .

من نتائج هذا النوع من السياسات المتسم بقصر النظر ، كان من الواضح أن المدينة لم تكن تستطيع أن توفر المال . لهذا فقد كان السؤال المطروح هو : هل هناك وسيلة لتغيير هذه السياسة ؟ . لقد اقترح مدير قسم قطع الغيار أن موضوع التأخيرات من الممكن تخفيضها فيما لو تم شراء طرازات محدودة من السيارات ، عندئذ فإنه من الممكن

تخزين كميات كبيرة من قطع الغيار ، وعلى كل حال فلقد أضاف مدير قسم قطع الغيار القول بأن مركز المشتريات لن يسمح بإجراء أى تعديل على سياسة الشراء .

ومع مواصلة العمل فى مركز المشتريات من حيث القيام بالدراسة والتحليل فقد شرح فريق التحليل الشىء الذى توصل إليه وطلب إجراء ما يمكن عمله . من ناحية مركز المشتريات فقد أخبر الفريق أن الفكرة كانت جيدة وأنهم بالتأكيد موافقون عليها ، لكن مراقب الحسابات التابع للمدينة لن يقر التعديلات فى متطلبات الشراء . وبمواصلة العمل فى مكتب المراقب المالى للمدينة فقد قدم فريق التحليل مرة أخرى نتائج دراسته التحليلية . ولقد وافق المراقب المالى للمدينة على أن المقترح سوف يؤدى إلى توفير المال لكن محامى المدينة لن يسمح بذلك . أما فى مكتب محامى المدينة ، فقد تم إخبار فريق التحليل بأن هذه عملية بسيطة لكى يتم تعديل شروط الشراء وذلك من أجل تحديد تسهيل عملية الصيانة كأولوية عندما تتم كتابة الشروط . على أنه بعد أن تم إجراء التعديلات فى شروط سياسة المشتريات ، فقد قام فريق التحليل التابع لسنسن برنر بتتبع التحسينات . وقد هبط معدل الوقت لإعادة التصليح والصيانة إلى الثلثين ، كما أن المدينة وفــرت ما يقرب من ٧٠٠,٠٠٠ دولار كل سنة .

وبالتأمل فى هذا المشروع ، نجد أن سنسن برنر قد حدد ثلاثة عناصر وصفها على أنها تمثل وسائل مفيدة لفهم النجاح .

العنصر الأول : هو التحقق من أن «مصدر مشكلة تقليص الوقت كان يسير فى اتجاه معاكس لعلاقة المدينة بمزوديها أو الأطراف الموردة لها وليس فى اتجاه كيفية حصول العمال على قطع الغيار . لقد كانت المشكلة فى وجود نظام خطأ و قاصر وليست قصورًا فى العمالة» . وعلى الرغم من أنَّ الجواب كان بسيطًا إلا أنه لم يكن ملحوظًا أو واضحًا . لهذا فقد كانت الحاجة إلى بذل قدر كبير من البحث والتحرى من قبل الفريق ضرورية لفهم ما يجرى بالفعل ، لكن هذه الجهود آتت ثمارها فى نهاية المطاف .

العنصر الثانى : هو أن تكوين فريق عمل من بين عدد من الأقسام القائمة بذاتها كان أساسيًا لحل المشكلة . إن النجاح الحقيقى لإدارة الجودة الكلية لا يتضمن فقط حل المشكلات المشابهة لتلك المشكلات التى تحدثت عنها ، ولكن أيضًا استخدام الطرق التى تزيل العوائق من طريق الاتصال ، وبالتالى فإنه لن تتاح الفرصة للمشكلات للظهور مرة أخرى .

وأخيراً ، فإن تطوير الحل يعنى أن على الإدارة الحصول على مشاركة الموظفين الذين يباشرون العمل بأنفسهم ، وليس مجرد التركيز على النتائج . وكبديل لمشاركتهم كان من الممكن أن يفرض عليهم الحل من قبل الإدارة العليا ، كأن يتم إشعار مدير قسم قطع الغيار بطلب المزيد من قطع الغيار ؛ على أن مثل هذا الحل لا يتوجه إلى هيكلية العوامل التى أفرزت المشكلة ، بل من الممكن أن يُسهم فى إيجاد مشكلات إضافية .

لكن كيف يمكن لإدارة الجودة الكلية تغيير الطريقة التى يُدار بها العمل فى القطاع الحكومى ؟ . إن إدارة الجودة الكلية تقودنا إلى التحسين المتواصل لأنظمة العمل ، أى الإجراءات القياسية التى نتبعها لإنهاء العمل . إنها تتطلب أن ننظر إلى عملنا باعتباره عنصراً من نظام له مدخلات (الموردين) ومخرجات (البرامج) ونتائج (إشباع احتياجات المستهلك) . إن «الفريق» الذى يقوم بتحليل العمل لا يتكون من الإدارة فقط أو الاستشاريين فقط لكن من الجميع ، بما فى ذلك من يؤدون العمل والمستهلكون والموردون .



المفاهيم الجوهرية
لإدارة الجودة الكلية

يناقش هذا الفصل المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة الكلية بالتفصيل . ومن وجهة نظرنا فإنه من الممكن تقليص هذه المفاهيم إلى ثلاثة عناصر أساسية هى :

١ – العمل مع الموردين للتأكد من قيامهم بتصميم الموارد المستخدمة فى عمليات العمل بما يتناسب واستخدامك .

٢ – قيام الموظف بالتحليل المتواصل لعمليات العمل بغية تحسين وظائف هذه العمليات وتقليل انحرافاتها .

٣ – الاتصال بالعملاء عن قرب من أجل تحديد فهم متطلباتهم وكيف يعرفون الجودة .

المفهوم الجوهرى رقم (١) : العمل مع الموردين .

إن عمليات العمل لا تتم فى فراغ . لذلك فإنه إذا ما أرادت منظمتك تأدية مهامها فإنها تحتاج إلى موارد محددة . إن الميزة الأساسية لإدارة الجودة الكلية تتمثل فى مفهوم عملية العمل المتفاعلة التى يقوم فيها العامل بتسلم الشيء المورد له . ويضيف عليه قيمة حتى يجعل هذا الشيء صالحًا لاستخدام العميل . لهذا فإن إدارة الجودة الكلية تتطلب تحليلاً مستمرًا لحاجات العميل (انظر شكل ٢ – ١) . وعلى كل حال فإنك حالما تعرفت على حاجة عملائك فإنه يجب عليك أن تتذكر أنك عميل أو زبون لشخص آخر ، أى عميل للطرف المورد لك .

وحيث إنه ربما لا يكون موردوك متحمسين لإدارة الجودة الكلية فإنك تحتاج إلى أن تمسك بزمام المبادرة وتتحدث إليهم مباشرة بخصوص حاجاتك . إن الموردين الذين تتعامل معهم غالبًا ما يكونون الأطراف التى تتعاقد معك من خارج المنظمة أو الاستشاريين ، وقد يكونون فى بعض الأحيان المطابع التابعة لمؤسستك أو مكاتب شئون الموظفين والمكاتب الاستشارية العامة .

إنك إذا تحدثت إلى هؤلاء الموردين قبل أن ينتجوا المنتج الذى يزودونك به فإنك فى الغالب تستطيع أن تجعلهم يعدلون تصميم منتجهم . وسواء أكان هذا الشيء الذى يزودونك به عبارة عن الصيغة التى تظهر بها البيانات أو إجراءات التشغيل المقننة التى يتبعونها بحكم العادة ، فإنه من الممكن فى بعض الأحيان الحصول على أفضل مزود أو مورد دون الكثير من النضال وذلك بعد مكالمة هاتفية بسيطة أو لقاء قصير . على أن

تحقيق ذلك يكون فى بعض الأحيان عملية صعبة جداً ، ولكن من خلال قضاء وقت فى مناقشات مع الموردين فإنك تستطيع فى الغالب أن تقلل كمية العمل الذى يجب أن تؤديه لكى تنتج ما يحتاج إليه عملاؤك . على أنك فى بعض الأحيان لا تقلل من عبء العمل لديك ، بل إنك بدلاً من ذلك تُنتج منتجًا ذا جودة عالية ، وذلك لأنك بدأت بمادة ملائمة جداً وعالية الجودة . إن الشكل رقم (٢- ١) يمثل قائمة التحليل الخاصة بالمورد التى تمكنك من تدوين أو حصر الأطراف الموردة لك ، الداخليين والخارجيين، وتحديد ماذا تحتاج إليه منهم وذلك من أجل أن تنتج منتجًا محدداً .

شكل ٢- ١ : قائمة التحليل الخاصة بالمورد .

تناول مشروعك الحالى ثم حدد الموردين لذلك المشروع على الشبكة الموجودة أدناه . بعد ذلك حلل ماذا تريد من هؤلاء الموردين . هل تحصل من هؤلاء الموردين على ما تحتاج إليه ؟ ، كيف يمكنك حث الأطراف التى تقوم بالتوريد لك على الأداء المطور ؟ .

الموردون

	من هم ؟	ماذا تحتاج إليه منهم ؟
الموردون الداخليون		
الموردون الخارجيون		

المفهوم الجوهرى رقم (٢) : مواصلة قيام الموظفين بالتحليل المستمر لعمليات العمل

المفهوم الجوهرى رقم (٢) : مواصلة قيام الموظفين بالتحليل المستمر لعمليات العمل :

إن الاتصال بالمورد يعد أمرًا مهمًا وحاسمًا بالنسبة لتحسين عمليات العمل ، على الرغم من أنه لا يمثل نقطة البداية فى الغالب . ذلك أن نقطة البداية تتمثل غالبًا فى تحليل المستوى الحالى لأداء المنظمة ، وهذه تعد عملية متواصلة . وبما أننا نناقش مفهوم مواصلة تحليل عمليات العمل ، فإننا سوف نركز على أربع قضايا هى :

(١) الأسباب التى تقف خلف مواصلة التحسين .

(٢) أهمية مشاركة العامل (الموظف) فى تحليل عمليات العمل .

(٣) الصفح والتسامح : أى تمكين الإدارة من أن تطلع على الحقيقة .

(٤) تحسين الإنتاج من خلال تحليل وتحسين الجودة .

الأسباب التى تقف خلف مواصلة التحسين .

ينهمك معظم العاملين والمديرين باستمرار فى أعمالهم ، وهم فى مناسبات عرضية يفلحون فى استنباط تحسينات يمكن تبنيها على نطاق المنظمة . هذه التحسينات تكافؤ فى بعض الأحيان بدرجة أداء متميز أو حتى علاوة ، ثم بعد ذلك يعود كل شخص مرة أخرى إلى العمل فى ظل الروتين الجديد الذى تم إيجاده ، ثم يتم الانتظار إلى حين استلهام أفكار إبداعية أخرى . وبالتأكيد فإن هذه هى الطريقة التى كان يتم بها أداء العمل فى اثنتى عشرة منظمة حكومية أو نحوها من تلك التى نعمل بها جميعًا على مدى سنوات .

لقد كان رونالد براند عندما انضم لأول مرة إلى التدريب على إدارة الجودة الكلية يحمل شارة تقول «إن وظيفتى هى مواصلة تحسين الجودة الإنتاجية» . أما جيمس كوبلى التابع لمركز كون واى كواليتى Conway Quality ، المدرب فى هذه الحلقة ، فقد ظل يضيف باستمرار كلمة «للأبد» إلى المبدأ الموجود على الشارة ومؤكدًا عليها من خلال التدريب . لقد كان هذا المبدأ مزعزعًا بالنسبة لما تعودنا عليه ، حيث إننا تعودنا أن نحتفل ونأخذ قسطًا من الراحة بعد كل عملية تحسين .

إن السؤال هنا هو : كيف يفهم الشخص مواصلة التحسين ويبحث عنه ؟ إن أفضل مثال على هذا هو عمل شيقو شنقو Shigeo Shingo . فلقد حضر براند مؤتمراً فى إنديانا بولس فى شهر مارس ١٩٩٠م ، شارك فيه (٧٥٠) عاملاً وموظفًا من جميع أنحاء البلاد و كان تركيز المؤتمر على فكرة «دقيقة واحدة لتبادل فكرة التوقف عن الحياة» . فعلى مدى ثلاثة أيام قام الأفراد وفرق العمل من شركات مختلفة بالشرح وعرض الشرائح والفيديو ، كما قاموا بالوصف من خلال الأمثلة والتجارب التى حسنوا بها عملية تحويل الإنتاج . فلقد وصفوا الكيفية التى اختزلوا بها الوقت الذى استغرقوه فى تغيير مكائن المصنع والعمليات برمتها من ثمان وثلاثين ساعة إلى أقل من عشر دقائق . إن من الواضح أن قضاء فترة تحول أطول تعنى مرور وقت أطول ، وهى قضية مرغوبة ، حيث إنه لم يتم إنتاج أى شيء . إن من الطبيعى أن مثل مرور هذا الوقت يجب أن ينظر إليه على أنه صيغة من الهدر ، أو على الأقل صيغة من العمل الضرورى الذى لا يسهم مباشرة فى مصلحة العميل .

ما الذى تعلمه برنارد من هذه الفرق ومن الاستماع إلى شنجو Shingoوقراءة تايكى أوهنو Taichi Ohno من تويوتا ؟ لقد تعلم أن التحسينات بنسب مئوية هائلة لم تتحقق باستثمار ملايين الدولارات فى تحسين رأس المال . بل بدلاً من ذلك فإن هذه التحسينات قد تحققت من خلال مئات من التحسينات الصغيرة التى تم التعرف عليها وتحديدها من قبل العمال فى جهود يومية أو أسبوعية مكثفة . (مثال على ذلك هو تغيير نظام الإغلاق والفتح من استخدام ثمانية عشر مسماراً إلى استخدام رافعة تقوم بالمهمة خلال دورة واحدة فقط). إن الشيء الأكثر أهمية هو أنه كان من الواضح أن أيًا من فرق العمل هذه لم يشعر بأن دوافعهم نحو تحسين عمليات الإنتاج كانت منتهية . فلقد كان كل واحدٍ منهم لا يزال متحمسًا بخصوص تقليل ثوان ودقائق إضافية من عملياتهم .

لقد كان براند محل سخرية من قبل المشاركين فى حلقة إدارة الجودة الكلية فى إنديانا بولس لأنه كان الشخص الوحيد من قطاع الحكومة من بين الحضور . لقد كان رده على سخرياتهم يتمثل فى قوله «إنكم تحاولون أن تقللوا من عمليات العمل من ساعات إلى دقائق ، ونحن نحاول أن نقلل من أشهر إلى أسابيع أو أيام فى عملياتنا .

لقد رأينا هذه الأفكار تنطبق على أنشطة الحكومة . وعلى سبيل المثال فإن تصاريح السفر تعد عملاً ضرورياً لكنها لاتضيف شيئا إلى رفاهية أى عميل من عملاء الحكومة فكما نُوقش سابقًا ، فلقد قدم أحد موظفى وكالة حماية البيئة طريقة مطورة لعمل هذه التصاريح والتى أدت إلى توفير أكثر من عشر دقائق فى كل إجراء . إن هناك أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ مـن هذه التصاريح التى يتم إجراء العمل بها سنوياً فى خط التجميع لدينا ، لهذا فإن هذه التوفيرات إذا ما حولت إلى أيام عمل فإنها تساوى حوالى ست عشرة مرة من أيام العمل الكاملة (١٠٠٠,٢٠٠×١٠ يوفر ٣٣٣٣٣ ساعة عمل أو حوالى ستة عشر يوماً كاملة إذا ما افترضنا أن سنة العمل تساوى حوالى ٢١٠٠ ساعة) . إننا إذا ما استطعنا أن نتخلص من العديد من العمليات الصغيرة التى تبدد الوقت من يوم العمل فإننا سوف نكون واثقين من إيجاد فرص مماثلة لتوفير الوقت . و مع تصور أن كل الخدمات المضافة التى يمكننا أن نقدمها أو التكاليف التى تقللها فإننا ربما لا نكتشف هذه الطريقة .

لقد كانت الجماعة المعنية بالتنفيذ فى وكالة حماية البيئة التابعة للمكتب الإقليمى لفيلادلفيا مهتمة بخصوص الوقت الذى استغرقته فيما بين مطابقة مخالفة شروط تلوث الماء وإصدار مذكرة المخالفة . وقد كان هناك فريق من المهندسين والمحامين يعمل من أجل تقليص الوقت الذى يستغرقه مكتب حماية البيئة فى الرد . لقد قام الفريق بتبسيط العملية من خلال توضيح معايير المراجعة والتنقيح فى البداية ثم من خلال إيجاد عبارات محددة أو مقننة تستخدم بالنسبة لأنواع خاصة من المخالفات . لقد تم فى المرحلة الأولى من المشروع تقليص الوقت المخصص فى إصدار مذكرة المخالفة من تسعة وخمسين يومًا إلى ستة أيام . على أن الجانب المهم من المشروع هو أن فريق العمل لم يتوقف عن البحث عن تحسينات إضافية .

أهمية مشاركة العامل فى التحليل :

واحد من أكثر الفروق أهمية بين إدارة الجودة الكلية والأفكار التقليدية فى تحليل الجودة والتحسين هو قضية من يقوم بالتحليل . فبمقتضى العمل بإدارة الجودة الكلية ، فإن العامل هو الخبير فى تحليل وتحديد المعلومات التى تحول دون تحسين عمليات العمل . ففى الأيام المبكرة لإدارة الإنتاج العلمية ، كانت خطوط التجميع – مثل ذلك

الذى تم بناؤه أو تركيبه فى شركة فورد للسيارات - قد بنى بناء على تحليل عميق لعمليات العمل . هذه الدراسات المتعلقة بالوقت والحركة والجهود الأخرى فى تحليل الإنتاج قد قامت بتحليل أنشطة الإنتاج إلى عناصرها الدقيقة جداً . وحيث إن العاملين كانوا يعدون مجرد امتداد أو أجزاء تَبادلية مع الآلات فإنه لم يكن ينظر إليهم باعتبارهم قادرين على المشاركة فى تحليل العمل . لقد كانت فكرة قيام العاملين بإجراء التحليل لمهامهم تبدو فى الحقيقة أمراً مستبعداً بشكل مبهم . لقد كان يُنظر إلى التحليل (للعمل) على أنه ضد العمل والإنسان ، وذلك عندما كان يتم إجراؤه من قبل الرجل المعتاد الذى يحمل معه ساعةَ إيقاف ولوحًا يثبت عليه بعض الأوراق للكتابة عليها . هذه التحاليل غالباً ما كانت تسىء تشخيص المشكلات وتقترح حلولاً غير عملية كما أن هذه الحلول لاتنفذ بصفة مستمرة ، ويرجع ذلك إلى غياب الثقة بالنسبة للمشرف والعمال العاملين على خط الإنتاج . وبالطبع فإن هذا لا يعنى أننا نقول بأن تسيير العمل والإنتاج الهائل وفق مبررات منطقية لم يؤد إلى زيادات مذهلة فى الإنتاج . بل إننا بدلاً من ذلك نرى أن مثل هذا التحليل يقود فى نهاية الأمر إلى نقطة اللاعودة . لهذا فإنه إذا لم يسمح العامل بتقديم خبرته وطاقته للمشروع فإنه من الصعب جداً الحصول على زيادة مطردة فى الإنتاج

و ينبغى ألا يتداخل التحليل الذاتى للعامل مع حرية العامل . ذلك أن التحليل الذاتى للعامل يعنى على وجه التحديد أن العاملين يقومون بتحليل عمليات أعمالهم ويحاولون تحسينها وتطويرها . أما بالنسبة لحرية العامل فإنها مفهوم مختلف كلية وله جذوره فى نفس القوى الاجتماعية التى أوجدت مفهوم الديموقراطية الممثلة . إن حرية مكان العمل من الممكن أن تعنى واحداً من شيئين :

(١) المشاركة من قبل كل الموظفين وذلك بغرض التحكم فى الاتجاه التنظيمى والمخرجات . أو (٢) المشاركة بهدف التأثير على الظروف فى بيئة العمل . ففى الولايات المتحدة الأمريكية إن فكرة مشاركة العامل من أجل ضبط اتجاه الحكومة يعد أمراً صعبًا ، حيث من المفترض أن تعكس الإدارة تعليمات الأشخاص السياسيين المنتخبين ديموقراطياً .

وعلى أية حال ، فإن التحليل الذاتى للعامل يؤدى إلى اقتراحات للإدارة بخصوص الطريقة التى ينبغى أن تنظم بها عمليات العمل . لهذا يجب على الإدارة أن تقرر فيما

إذا كانت ستستخدم هذه المقترحات أم لا. إنه من الطبيعى أن تشجع المقترحات ومن النادر أن تستثمرها ، هذه المقترحات فى النهاية سوف تتقلص . إن التحليل الذاتى لايعنى أن العاملين لاتقدم لهم المساعدة فى عملية إجراء تقديم التحليل ذلك أنهم ربما يحتاجون إلى المساعدة من الإحصائيين والمهندسين والمستشارين الإداريين وجمع من الخبراء الآخرين .

إننا لا نجادل بأن الموظفين فى كل الحالات ، سوف يكونون عباقرة فيما يتعلق بتطوير عمليات العمل . ففى بعض الأوقات لن يكون موظفوك مؤهلين لمثل هذا الإبداع على الرغم من أن خبرتنا تدلنا على أن التحليل الذاتى يطلق العنان لطاقة هائلة من الإبداع فى معظم مواقع العمل . لذا فإننا بدلاً من ذلك نحاول البرهنة على أن الأشخاص المشاركين فى أداء العمل هم دائمًا أكثر الخبراء فيما يتعلق بتحديد المشكلات والعقبات لإنهاء العمل . فهم يستطيعون على نحو نموذجى أن يصفوا العملية التى يتم بها أداء العمل بدرجة من التفاصيل أكثر تحديداً من ذلك الذى يعلمه المدير . وبالطبع فإن هذا شىء متوقع من العاملين ، ذلك أن هذه المهام هى جزء أساسى من خبرتهم اليومية ، وأنه يجب عليهم أن يعرفوها أفضل من مديريهم . هذه المعرفة الجوهرية للعملية التى يُؤدى بها العمل تمثل المعلومات الجديدة التى تُحشد من أجل تحليل الإنتاج من قبل إدارة الجودة الكلية . إن التحليل الذاتى للعامل له عدد من المزايا المهمة .

أولها ، أنه يشجع العاملين على أن يجلبوا قواهم العقلية إلى المكتب لا أن يتخلوا عنها بمجرد دخولهم العمل . هذا التوجه من الممكن أن يشجع الإبداع ، ويرفع الروح المعنوية ، ويؤدى إلى التزام وولاء أكبر نحو المنظمة والمهمة التى هى بين يدى العامل . والأكثر أهمية هو أننا نعتقد أن الناس الذين يقومون بأداء العمل يعرفون الكثير عن الكيفية التى يؤدى بها العمل أكثر مما يعرفه أى خبير يقوم بملاحظة العمل باعتباره مستشارًا أو محللاً ربما تعتقد أنك تفهم لماذا لايستطيع سكرتيرك الحصول على المذكرات memos فى الوقت المحدد ، ولكنك لست الشخص الذى يتعامل مع طابعات الليزر المعطلة ، ومقاطعات الهاتف ، والصفوف أو الطوابير المنتظرة عند آلة التصوير ، مع المدير المشغول جداً الذى لايتمكن من إجازة المسودة النهائية فى الوقت المناسب .

بقليل من التشجيع يمكن أن يصبح موظفوك خبراء تشخيص رائعين فيما يتعلق بعمليات العمل . ذلك أنه لاشيء أكثر تحفيزاً من القيام بمهمة تجد أنها محبطة وتكتشف بسرعة طريقا أقل عرضة للخطأ لعمل هذه المهمة . علاوة على ذلك ، فإنه إذاما تم تدريب الموظفين من أجل أن يقوموا بتحليل أعمالهم والسماح لهم بتطبيق التحسينات التى قاموا بتصميمها ، فإن الميزة ستكون عالية فى أن هذا التحسين سوف يتم بالفعل تبنيه . إنه إذا ما امتلك الموظفون عمليات العمل الجديدة هذه ، فإنهم سوف يفخرون بالتحسين وسوف يعملون بجد من أجل أن يجعلوا النظام الجديد ، الذى هو نظامهم الجديد ، يعمل بفعالية . على أنه فى بعض الأحيان تكون العملية الجديدة لأداء العمل فى حد ذاتها ليست محل تقدير أفضل من الطريقة القديمة لكنها سوف تنتج نفس التأثير الذى أنتجته تجربة هاوثورن التى أدت إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين .

العنصر الآخر المهم بخصوص التحليل الذاتى من قبل العامل لعمله هو أن الموظفين لايقومون بإجراء تحليل العمل بصورة فردية ولكن كجزء من فرق تحسين الجودة . هذه الفرق تشمل موظفين آخرين يعملون فى المجال نفسه وكذلك ربما تتضمن خبراء فى الموضوع نفسه أو خبيراً يقوم بعملية الإرشاد فى أساليب تحليل إدارة الجودة الكلية . هذه المجموعات غالبًا ما تحفز على حل المشكلات بطريقة إبداعية والتى لايمكن للأفراد أن يحققوها فيما لو عملوا بصفة منفردة . إن فرق تحسين الجودة من الممكن أن تعزز أيضاً الاتصال بين الموظفين من أجزاء مختلفة من المنظمة كما تساعد على بناء الاتحاد مع هدف المنظمة .

إن هناك اعتقاداً خطأ وهو أن إدارة الجودة الكلية تنحصر فى خطوط الإنتاج بالمصنع فقط . وفى الحقيقة ، فإن فرق تحسين الجودة من الممكن أن تكون ذات فائدة بصفة خاصة فى المجالات الإدارية ، داخل الحكومة وخارجها . ذلك أن الموظفين من أصحاب الياقات البيضاء (أى الموظفين العاملين فى المكاتب) لايشجعون العديد من عمال المصنع على القيام بالتحليل حيث إنهم متعودون على أداء العمل التحليلى . إن المشكلة التى يواجهها هؤلاء الموظفون مع تحليل إدارة الجودة الكلية أنهم اعتادوا أن يصوبوا بنادقهم التحليلية نحو الآخرين . فلقد ركزوا تفكيرهم وعقولهم على تحليل كل شيء ما عدا الطريقة التى يؤدون بها مهامهم ، على الرغم من أنهم يعرفون بالتأكيد عملهم أفضل من أى شخص آخر ولهذا السبب فهم خبراء فى أداء ذلك العمل .

الصفح والتسامح : جعل الأمر ممكنًا أن تخبر الإدارة بالحقيقة .

تتطلب قضية الصفح والتسامح من كل من الموظفين والإدارة أن يؤدوا المهمة الصعبة المتعلقة بالفصل بين الأفراد والمشكلة . إننا نُعرّف الصفح والتسامح بأنه مظهر أو جانب من ثقافة المنظمة الذى تم إيجاده وتعزيزه بصفة عملية من قبل الإدارة وذلك من أجل مكافأة قول الحقيقة فيما يتعلق بعمليات العمل . إن قضية الصفح والتسامح لاتتضمن عدم معاقبة الموظفين بسبب تعبيرهم عن وجهات نظرهم فقط ولكن مكافأتهم أيضًا بسبب الجهود التى يبذلونها . كذلك فإن الصفح والتسامح لايعنى أن الموظفين لديهم الحرية فى أن يهينوا المديرين شخصيًا أو الزملاء من الموظفين ، إنها ليست دعوة لإعلان موسم مفتوح من أجل الحوار أو الجدل البديهى . كذلك فإن قضية الصفح والتسامح لاتعنى أن الإدارة ممنوعة من أن تنتقد أداء الموظفين . إنها تعنى بلغة ديمنج «العمل خارج نطاق الخوف» . إن الإدارة لتقدم الوسائل والحوافز لتشجيع المناقشة الصادقة للكيفية التى يمكن بها أداء العمل ، وهى بذلك تستمع ولكنها لاتصنف أصوات الموظفين المختلفين على أنهم ينتمون إلى «الأصدقاء» أو «الأعداء» .

إن العاملين ربما يكونون خبراء فى أداء مهامهم الخاصة ، لكن الإدارة تتحكم فى الإدارة والصلاحية المطلوبة لتنفيذ التحسينات فى عمليات العمل . لذا فإنه ليس كافيًا بالنسبة للموظفين أن يقوموا بتحليل العمل ، إذ لابد على الأقل من أن توضع بعض هذه التحسينات التى حددوها واقترحوها موضع التنفيذ . وحيث إنه لابد وأن يتم تحويل العاملين من قبل الإدارة لتنفيذ التحسينات ، فإن الاتصال الفعال والأمين بين الموظفين والإدارة يُعد عنصرًا أساسيًا لإدارة الجودة الكلية .

إن معظم عمليات العمل التى هى موضع التطبيق فى المنظمة قد تم إيجادها من قبل الإدارة . لذا فمن الممكن أن يكون الموظفون غير راغبين بشكلٍ قوى فى انتقاد هذه العمليات إذا ما اعتقدوا أنهم سوف يكونون موضعًا للانتقام إذا ما أفصحوا بصراحةٍ عن وجهات نظرهم . إن من خصائص الطبيعة البشرية أنها تفضل الأخبار السارة على الأخبار السيئة . لذا فقد تعلم الموظفون فى المنظمات الكبيرة منذ وقت مبكر أن هناك الشيء القليل الذى يمكن إحرازه من نقل الأخبار السيئة ، وغالبًا ما يصبح ناقل الرسالة جزءًا من الرسالة .

لقد وجدنا أن هذا الجانب من إدارة الجودة الكلية ، بصفة خاصة ، أصعب الأجزاء تطبيقًا . ففى البيروقراطيات الحكومية تُعد مفاهيم التدرج الهرمى بصفة خاصة مفاهيم مترسخة . وأنه من الصعب تغيير أنماط السلوك من أجل إيجاد بيئة من الصفح والتسامح . لقد تعود المديرون على الإذعان ومن ثَم فإنهم لايرغبون فى الغالب أن يكونوا عرضة للتحليل القاسى لكيفية تنظيم وتأدية عمل وحداتهم ، لذا فبدلاً من أن يتم وصف المستويات الحالية للأداء وتشخيص الأسباب والنتائج ، فإننا غالبًا ما نرى مقدارًا كبيرًا من الانتقاد الشخصى والجهود وذلك من أجل توجيه اللوم فيما يتعلق بالأداء السئ ، بل إنه حتى محللى السياسات العامة المدربين ليست لديهم عادة التفكير التحليلى بخصوص عمليات أعمالهم . ذلك أن خاصية الأنا ego والشعور بالمكانة والأهمية لديهم ربما يكونان موضع تهديد من قبل أية جهة أخرى تحثهم لكى يكونوا صادقين بخصوص كيفية تأدية العمل . إن الطريقة التى يمكن بها التغلب على هذه المشكلة هى ببساطة مواصلة العمل فى تعديلها . إن الإدارة يجب أن تصر على مفهوم الأمانة والصدق بقدر إصرارها على مفهوم العلاقات الإنسانية الطيبة . على أنه يجب أن يكون هناك احترام ومودة يصاحبان قول الحقيقة .

إن هناك مشكلة أخرى أكثر خطورة فيما يتعلق بقضية الصفح والتسامح فى المجال الحكومى . فالبيروقراطية الحكومية تعمل فى نطاق ضيق (Cohen, 1988) فالتقويم الذاتى الأمين للمستوى الحالى لأداء منظمة ما من الممكن أن يتسرب إلى من هم خارج المؤسسة وبالتالى يصبح هناك كابوس فيما يتعلق بالتفاهم بين المؤسسة الحكومية والجمهور . ففى وقت ما قمنا بإجراء إعادة فحص داخلى دقيق لبرنامج نظام الصهاريج الفيدرالى وعمليات العمل المتعلقة به . لقد شارك كل شخص فى المنظمة فى سلسلة من المقابلات الشخصية مع جماعات صغيرة كما ناقش بصراحة إنجازات ومشكلات المنظمة . فى هذه اللقاءات تمت كتابة المحاضر كما تم توزيعها على الموظفين من أجل الحصول على تعليقاتهم . فى منتصف هذه العملية تبين لنا أنه على قدر ما كانت هذه المحاضر مفيدة فيما يتعلق بالتقويم الذاتى الصريح فإنه من الممكن أن يساء فهمها فيما لو أنها تسربت إلى الصحافة . إن نصيحتنا فى هذه القضية هى أن تلاحظ أن النقد الذاتى للحكومة يجب أن يتم عمله بطريقة تساعد على ضمان السرية ، وإلا فإن الأفراد لن يشعروا بالحرية ليفصحوا عن الحقيقة بخصوص المشكلات وأسبابها . إننا ننصح بعدم توزيع صور من المحاضر فيما يتعلق بمشكلات منظمتك . إذ من

الواجب أن يتم إيصال النقد ، بقدر المستطاع ، بطريقة شفوية وأن يكون ذلك داخل نطاق المنظمة .

إن إدارة الجودة الكلية لن تكون موضع ثقة بالنسبة لموظفيك فيما لو أن الصفح والتسامح لم يكن حقيقيًا ، حيث إن الموظفين سوف يتحرون فيما إذا كان الصفح والتسامح سوف يسود بشكل صحيح . هذا الوضع حدث فى وقت مبكر فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية التابع لوكالة حماية البيئة ، فبعد أسابيع قليلة من أول تدريب لهم على إدارة الجودة الكلية طلب ثلاثة عمال المقابلة مع فريق إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية . لقد أوضحوا فى اللقاء بأنهم قد قاموا بإجراء دراسة عن نظام المساءلة المكتبى ، كما طبقوا مفاهيم إدارة الجودة الكلية التى تعلموها . لقد كان النظام يتطلب من كل شخص أن يخطط لمشاريع متعلقة بعمله بالنسبة للسنة ، هذا المشروع يتضمن : التحليل ، والدراسات التنظيمية ، والتجارب أو التحريات الميدانية ، أو تطوير دليل ، وكتيبات أو أشرطة فيديو. لقد كون قائد كل مشروع وكل عضو فى الفريق البنية الأساسية للمشروع التى تم إدخالها فى الحاسب الآلى ثم صاروا بعد ذلك يكتبون تقاريرهم التى تصف مدى التقدم على ضوء هذه البنية الأساسية وبشكل أسبوعى . لقد كان فريق الإدارة يلتقى كل أسبوع من أجل مراجعة التطور والتقدم ومن ثم بحث أو مساعدة قادة المشروع عند الضرورة . لقد كان هناك حوالى ثمانين مشروعًا فى القائمة .

وبعرض البيانات المكتوبة بخط اليد على لوحات بيانية شرع الفريق المكون من ذاته بإدارة الجودة الكلية فى توضيح ما يلي :

١ – لقد وفى المكتب بعشرة بالمائة من المهام الأساسية المجدولة .

٢ – فى اللقاءات الأسبوعية لم يقدم فريق الإدارة مساعدة ولكنه طالب ببساطة أن يقوم مديرو المشروع بعمل الأفضل (وذلك دون أن يقدموا لهم المساعدة لكى يكتشفوا الكيفية التى يمكن أن يعملوا بها بطريقة أفضل) .

٣ – لقد استغرق إدخال البيانات فى نظام المحاسبة وتشغيل كامل العملية سنة ونصفًا من سنوات العمل ، أو حوالى أربعة بالمائة من إجمالى القوى العاملة .

٤ – لم تكن هناك قيمة مضافة بالنسبة لعملائنا ، وعمالنا أو الإدارة من وراء تطبيق هذا المشروع .

بعد العرض والشرح قررت إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى الحال بأن نظام المسئولية أو المحاسبة Accountability كان هدراً بصفة واضحة وأنه يجب إلغاؤه ، على الرغم من أن بعض الناس شعروا بأن النظام ينبغى ألا يحذف حتى يتم تصميم البديل . بعد ذلك توصل الفريق إلى عملية أكثر سهولة وأكثر تركيزاً حيث استغرقت حوإلى عُشر الجهود السابقة . إن النقطة الأساسية هنا هى أن الحادثة أعطت رسالة أو مؤشراًفى أن هناك صفحاً وتسامحاً ، حيث تبين أن الأشخاص الذين يظنون أنهم فى حماية من المساءلات من الممكن أن تتم مساء لتهم ، وأن ناقل الرسالة لن يقتل وأن القرار من الممكن أن يتم اتخاذه بسرعة . هذا الاختبار تم التوصل إليه فى صيغ متعددة وذلك عندما كانت المنظمة تباشر عملها مع إدارة الجودة الكلية . إننا نقترح بأن تكون مستعداً أو أن تكون متأكداً من أن ترسل الإشارة أو المعلومات الصحيحة .

تحسين الإنتاجية من خلال تحليل وتحسين الجودة .

عندما كان ستيفن كوهين يُدرِّس إدارة الجودة الكلية لطلبة الإدارة العامة ، فإنه غالبًا ما كان يقدم هذا المفهوم من خلال سرد قصة سيارتين كان قد اشتراهما : السيارة الأولى أمريكية وكان قد اشتراها فى السبعينات الميلادية والثانية يابانية وقد اشتراها فى الثمانينات الميلادية . ففى عام ١٩٧٥م اشترى سيارة (بلاى موث دستر) عندما كان طالبًا فى مرحلة الدراسات العليا فى بافلو . وقبل أن يقود سيارته خارج المعرض نصحه رجل المبيعات أن يحمل معه دفتر أوراق وقلماً فى المقعد الأمامى على مدى الشهر القادم من أجل أن يدون أى خلل يحدث للسيارة . لقد أكد رجل المبيعات لستيفن أن شركة كريسلر Chrysler تقف وراء منتجاتها وأى خلل سوف يُعاد تصليحه أو إبداله مجانًا . وعلى مدى الشهر القادم ، أصبح دفتر الأوراق تدريجيًا مليئًا بحوالى دستتين مـن العيوب الصغيرة (على الأقل من تلك التى لا تهدد صلاحية السيارة فى العمل) . من هذه العيوب : إشارة الدوران لا تأخذ مكانها الملائم بالنسبة لحالات الدوران إلى اليمين ، العلبة الموجودة فى لوحة أجهزة القياس دائمًا مفتوحة ، النافذة من جهة باب الراكب تخشخش وهكذا . لقد كان رجل المبيعات صادقًا فى وعده ، فقد قام صاحب المحل الذى اشتريت منه السيارة بإصلاح كل العيوب الصغيرة ، وبعد الفحص الذى يتم بعد الألف ميل كانت السيارة فى حالة جيدة .

فى عام ١٩٨٣م ، كان ستيفن يعمل كمستشار لبرنامج النفايات الذرية الفيدرالية فى ضواحى واشنطن دى . سى ، وقد قرر أن يشترى سيارة جديدة . لقد اشترى سيارة هوندا أكورد من معرض سيارات فى روكفيل ماريلاند . وبينما كان مستعداً لقيادة سيارته خارج أرض المعرض ، سأل رجل المبيعات فيما إذا كان يلزمه أن يحتفظ معه بدفتر أوراق فى المقعد الأمامى ويدون قائمة بالعيوب بالنسبة لألف الميل الخاصة بالفحص . عندها نظر رجل المبيعات إلى كوهين نظرة مرعبة وقال «عيوب ؟ تدون قائمة ؟ لا . من فضلك دعنى أشرح لك ، لقد اشتريت هوندا ، يجب ألا يكون هناك أى خلل بها . إذا وجدت أى شيء معيب أو خلل فى السيارة فى أية لحظة ، فاتصل بى على الفور . تفضل هذا رقم تلفونى فى العمل وهذا رقم تلفونى فى المنزل» . من الطبيعى ، فقد كان هذا رد صاحب معرض بيع السيارات كما أن ستيفن كشخص من نيويورك ، كان لديه بعض الشك فى السيارة الجديدة . فبعد أن تلقى الضمانات من صاحب محل بيع السيارات بأنه سوف يقوم فى الحقيقة بإصلاح أى شيء ربما يكون معيباً فى السيارة قاد سيارته خارج المعرض . لقد مضت الأسابيع والسيارة تعمل على نحو تام .

ما هو الاختلاف إذن بين السيارة التى اشتراها ستيفن فى عام ١٩٧٥م والسيارة التى اشتراها فى عام ١٩٨٣م ، فى أى من الحالتين لم يكن ستيفن يقود سيارة رولز رويس المصنوعة يدوياً . فلقد كانت كلتا السيارتين من النوع الذى ينتج على نطاق واسع . لكن فى حالة هوندا ، فلقد أدمجت الجودة فى عملية الإنتاج وبالتالى فلقد تم التخلص من الخلل والعيوب قبل أن تصل السيارة إلى الزبون . إن تخميننا هو أن رجل المبيعات من الممكن أن يعطى رقم هاتف منزله دون خوف من أن تكون هناك مكالمات هاتفية دائمة بخصوص وجود خلل فى السيارة . أما فى حالة كريسلر ١٩٧٥م ، فإن الزبون كان هو المراقب على ضبط الجودة . لقد تم شحن السيارة لترسل إلى الموزعين على افتراض - هذا الافتراض موجود حتى لدى رجال المبيعات والعمال - أن السيارة سوف يكون بها الكثير من العيوب أكثر مما يمكن أن يتذكره السائق فى عدم وجود دفتر للملاحظات . هذا الوضع كان ماثلاً فى الفقد الهائل فى عملية الإنتاج والفشل ، من جانب الإدارة ، وفى التأكيد على الحد من الخلل أو العيب ومكافأة العاملين على ذلك . ففى خضم السرعة من أجل شحن المنتجات والوفاء بتحقيق أهداف الإنتاج ، كانت السيارات تشحن قبل أن تكون جاهزة . لقد كان العاملون على خطوط الإنتاج يعرفون بالتأكيد أنهم يصنعون سيارة وهى تحمل العيوب . وعلى أى حال ، فإنه بدلاً من أن

يقوم العاملون بتحليل السبب الذى يؤدى إلى هذه العيوب ومحاولة التخلص منها ، فإنهم يعملون أفضل ما لديهم ويحركون السيارة من على خط الإنتاج إلى الموقع الذى بعده . لذا فإن مراقب ضبط الجودة الذى يقع فى نهاية خط الإنتاج يقوم بتنحية أكثر السيارات خللاً فى حين أن تلك التى تمر من غير أن تكتشف سوف «يتم فحصها» من قبل الموزع أو الزبون .

إن نتيجة تجاهل الجودة أو عدم دمجها فى عملية الإنتاج تقود إلى تدنٍ فى الإنتاج . إن القطع المهدرة والعمالة وكذا الضمانات الشديدة ربما تبدو عناصر محتمة فى عملية الإنتاج الواسعة الحديثة ، لكن لاينبغى لها أن تكون كذلك . وفى الحقيقة فلقد أظهرت إدارة الجودة الكلية أن الوقت الذى يتم استثماره فى تحسين عمليات الإنتاج والتقليل من العيوب أكثر من الوقت الذى يتم إيلاؤه لتقليل الفاقد وتخفيض مستويات إعادة العمل . بالإضافة إلى ذلك فإن السماح للزبون بالقيام بدور مستخدم المنتج بدلاً من مراقب ضبط الجودة يزيد من مستوى رضائه بصورة مثيرة للدهشة .

إن الظاهرة نفسها من الممكن ملاحظتها فى العمليات الإدارية . فمن خلال إعطاء الاهتمام للكيفية التى بها تصدر الأنظمة والتشكيلات والكيفية التى يتم بها تبادل المعلومات فإنك تستطيع أن تحسن عمليات الإنتاج وتقلل الأخطاء كما تحد من إعادة كتابة المسودات والمقاطعة التى تحصل فى تسلسل المعلومات . إن من الواجب أن تستثمر الوقت الذى يمكن استغراقه فى العمليات الإدارية بحيث يمكنك ببساطة أن تعوض استثمارك . هذا المستوى المحسن للجودة فى العمل الذى تقوم به من الممكن أن يحسن إنتاجك بسرعة وبطريقة مذهلة . إن الهدر والفقد يتخذ صيغاً كثيرة ومن الممكن أن يتضمن التأخيرات الناجمة عن التعليمات السيئة ، وإعادة العمل ، والرد على المكالمات ، والمكالمات المستديمة من أجل الحصول على توضيحات .

إن المدخل الرئيس لاستيعاب هذا المفهوم هو أن تفكر فيما وراء ربط الجودة بالحرفة اليدوية . إن هناك افتراضاً وهو أن الإنتاج الهائل وإدارة الخدمات تتضمن فى أساسها العلاقة المتبادلة بين الكمية والنوعية ، وهو ما يفسر لماذا تبدو قضية تحسين الإنتاج من خلال تحسين الجودة مضادة للبديهة . وعلى أى حال ، فإنه عندما يحلل الموظفون عمليات العمل فإنه يجب عليهم ألا يعملوا ذلك بهدف تصنيع المنتج بسرعة أكبر وأرخص ولكن بتقديم الخدمة بطريقة أفضل .

المفهوم الجوهرى رقم ٣ : العمل مع عميلك .

إذا كان الهدف من إدارة الجودة الكلية هو الاستمرار فى تحسين الجودة فمن الواجب أن تكون لدينا طريقة ما لتعريف ما تعنيه الجودة .

العميل هو الذى يقرر الجودة .

نُعرف الجودة على أنها الدرجة التى يُثمن فيها العميل المنتج أو الخدمة والتى يتناسب عندها المنتج مع استخداماته . إن لب هذا التعريف يكمن فى الأمور المتعلقة بإدراك قيم ومعتقدات العميل . لذا فإن الأفراد فى القطاع الحكومى غالبًا ما يجدون صعوبة فى استيعاب هذه الفكرة نظرًا لأن عملهم يتم تقويمه فى النهاية بواسطة العميل . وعلى أية حال ، فإن هناك سؤالاً بسيطًا يطرح نفسه وهو أنه إذا كان الغرض من العمل هو توليد أو توفير المصادر المطلوبة لبقاء المنظمة فإنه يجب أن يتم عمل ذلك من أجل العميل . لقد قال ديمنج فى كتابه الخروج من الأزمة Out of the Crisis إنّ هناك اختلافًا بين معظم وظائف الخدمات ووظائف قطاع التصنيع . ذلك أن الاختلاف المهم هو أن عامل الإنتاج فى المصنع ليس لديه عمل فقط بل إنه مدرك أنه يقوم بدوره لعمل شىء ما سوف يراه ويشعر به ويستخدمه شخص ما بطريقة ما ، لذا فإنّ لديه فكرة ما بخصوص الجودة بالنسبة للمنتج النهائى . وبالمقابل فإن الأفراد فى كثير من منظمات الخدمات (القطاع الحكومي) التى يعملون بها لايوجد لديهم إلا عمل فقط . فهم غير واعين أو مدركين أن لديهم منتجًا وأن هذا المنتج هو الخدمة ، وأن الخدمة الجيدة والعملاء المسرورين هى التى جعلت الشركة التى يعمل بها مستمرة فى العمل وتقدم وظائف ، وأن العميل غير المسرور ربما يجلب خسارة للعمل كما يخسر وظيفته (١٩٨٦م ، ص ١٨٨) .

إن السؤال الذى يمكن طرحه هنا هو : كيف يمكنك أن تخسر العمل فى منظمتك التابعة للقطاع العام ؟ إن معظم المديرين لايفكرون فى الواقع فى هذه القضية ولكنهم غالبًا ما يميلون إلى التفكير فى الحكومة على أنها احتكارية وأن لديها موردًا لاينضب من العملاء المفتونين بخدماتها . من الجانب الآخر ، فإن معظم المديرين شاهدوا مؤسسات وهى تحرم من حقها من الموارد والموظفين أو يتم تجاهلها فى العمل والقرارات . وفيما يلى بعض الأمثلة :

١ – عندما يدرك الناس أنه لايمكن جنى أى قيمة من منظمتك ، فإنهم لن يأخذوا بنصيحتك أو تحذيراتك بشكل جدى . وهذا يقود على الدوام إلى إعادة العمل مرة أخرى .

٢ – يحاول الناس الالتفاف حول مكتبك عن طريق المراوغة . فعلى سبيل المثال ، فكر فى التدريب والميزانية وشئون الموظفين ومكاتب العلاقات العامة فى مؤسستك . هل حاولت فى أى وقت ما أن تتجنبهم وأنت تعمل جاهداً من أجل إكمال المشاريع ؟

٣ – إن المرشحين الجيدين لايُرسلون أو تتم التوصية بهم بالنسبة للوظائف التى فى مكتبك ؟

٤ – هناك آخرون لا يؤيدون إعطاء ميزانية إضافية أو موظفين أو مكان أو أجهزة لمنظمتك وذلك لأنهم يفترضون أن منظمتك لاتسهم بتقديم ما له قيمة بالنسبة للمنظمة الأكبر أو الهدف الأكبر .

٥ – إن الأفراد الذين هم فى البرامج الداخلية أو برامج التطوير الوظيفى لايختارون مكتبك كمكان لتنفيذ المهمة ، وبذلك فهم يحرمونك من الأفكار الجديدة والمساعدة المجانية ، كما أنهم أيضاً يسلبونك فرصة التأثير على الأفراد الذين سوف يعملون فى مكان آخر فى المنظمة . هؤلاء الأفراد ربما يكونون من الموردين لك فى المستقبل .

٦ – يلجأ الأفراد إلى الاستعانة بالمتعاقدين ، أى الأطراف التى يمكن التعاقد معها والمستشارين لمساعدتهم فى الوقت الذى يمكنهم دعوتك لتقديم المساعدة .

إن المديرين والموظفين غالباً ما يقررون أنهم يعرفون ما يحتاج إليه العميل وما يرغبه . ولسوء الحظ فإن الإخفاق فى التشاور مع العملاء ربما يكون السبب الأكثر شيوعاً فيما يتعلق بعدم رضا العميل ؛ لذا فإن من الواجب على المديرين والموظفين أن يكتشفوا من هم عملاؤهم وماذا يحتاجون إليه . هذا الشيء من الممكن أن يتم بطرق مختلفة سليمة مثل الدراسات المسحية ، والمجموعات المتخصصة ، وإجراء مكالمات أو زيارات للأطراف التى تستخدم وتلك التى لاتستخدم المنتج أو الخدمة التى تقدمها ، والتغذية المرتدة من الموظفين العاملين فى الميدان .

إن المهم جداً ، فيما يتعلق بتقويم حاجات العميل هو الاستماع له بعناية . فعلى سبيل المثال كان مكتب صهاريج التخزين الأرضية ، التابع لبرنامج تنظيم الصهاريج ، يرغب من مالكى الصهاريج والمشغلين أن يفحصوا صهاريجهم ليقفوا على حقيقة ما إذا كان هناك تسرب للوقود . فلقد أصدرت وكالة حماية البيئة نظاماً يتطلب منهم أن يفحصوا خزاناتهم فى موعد نهائى محدد . وعلى كل حال ، فإنه من خلال المناقشة مع أولئك العملاء اكتشف مكتب صهاريج التخزين الأرضية أنه حتى الذين يرغبون فى الاستجابة أوالإذعان لهذا النظام كانوا يحتاجون إلى مساعدتنا . ذلك أن مالكى الصهاريج يرغبون مساعدتنا فى اختيار الشركة والطريقة التى يتم بها فحص خزاناتهم . كذلك فإن الشركات التى تقدم خدمات الفحص كانت تحتاج إلى المساعدة لإقناع مالكى الصهاريج بأنهم ملزمون بحكم القانون لكى يفحصوا صهاريجهم . على أنه حالما استوعب مكتب صهاريج التخزين الأرضية هذا الوضع ، فإن المنظمة عملت من أجل تطوير منتجات وتوجيهات وإنتاج أشرطة فيديو وذلك من أجل المساعدة فى تلبية حاجاتهم .

كل هذه الخطوات الزائدة كانت مهمة إذا كانت وكالة حماية البيئة ترغب فى أن تنفذ برنامجها بنجاح . لقد كان مطلوباً من مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يدفع وبطريقة أخرى يقنع مالكى الصهاريج بأن يتخذوا القرار من أجل فحص ما يقرب من مليونى صهريج فى الخدمة ، كذلك فإن المنظمة كانت تحتاج إلى بائعين من أجل البناء والتوسع فى العمل التجارى وليستثمروا أموالاً ليزودوا خدمات الفحص . لقد كان هذا ضرورياً جداً من أجل تلبية احتياجات ٧٠٠,٠٠٠ مالك للصهاريج والعاملين عليها . وحيث إن وكالة حماية البيئة تريدهم أن يستجيبوا طواعية ، فلقد قررنا أن نفكر فيهم على اعتبار أنهم عملاء ونساعدهم بأية طريقة ممكنة وبذلك يمكننا تحقيق أهدافنا المتعلقة بالبيئة .

وفيما يلى ثلاثة أمثلة إضافية توضح مشكلة التعرف على عملاء برامج الحكومة :

تحديد عملاء خدمة العوائد الداخلية .

لقد لاحظ كولاك ، مساعد مختص لدى مفوضية خدمة العوائد الداخلية أننا «لم نفكر إطلاقًا فى دافعى الضرائب على اعتبار أنهم عملاؤنا» . لقد شرح كولاك الأمر على أن دافعى الضرائب بصفة عامة يقعون فى ثلاث فئات :

(١) أولئك الذين يرغبون فى التجاوب أو الإذعان ولهذا السبب فإنهم يسجلون ضرائبهم بدقة فى وقتها .

(٢) أولئك الذين يرغبون فى التجاوب لكنهم لايعرفون كيف يسجلون عوائدهم ، ولهذا السبب فإنهم يقعون فى أخطاء .

(٣) وأولئك الذين لا يرغبون فى التجاوب وبالتالى فإما أنهم يزيفون بطريقة مقصودة أو يحذفون معلومات أو أنهم ببساطة لايسجلون عوائدهم على الإطلاق .

لقد لاحظ كولاك بأنه قبل تطبيق إدارة الجودة فى مكتبه «بأننا كنا نتصرف كما لو أن كل شخص فى الفئة الثالثة» . إن مثل هذا الإدراك كان من الصعب أن يفضى إلى النظر إلى دافعى الضرائب على أنهم عملاء لخدمة العوائد الداخلية .

إن السؤال الذى يمكن طرحه هنا هو : كيف يمكن أن يغير تعريف العميل ، ومن ثم إدراكك للعلاقة بينك وبينه من طرق أداء العمل ؟ وكما هو فى حالة خدمة العوائد الداخلية ، فإنك تبدأ بتحليل الأخطاء التى تسبب إعادة أداء العمل ، بدلاً من أن تفترض بأن دافعى الضرائب هم الذين ينبغى لومهم بالنسبة للأخطاء . هذا التحليل يقودك إلى أن تكتشف سبب الأخطاء بدلاً من قبول العمل الإضافى .

تحليل العميل فى وزارة الخزانة :

من الممكن أن يوجد مثل هذا فى وزارة الخزانة الأمريكية فى الوحدة أو الإدارة التى تعمل على الطلبات المقدمة من الأشخاص الذين فقدوا شهاداتهم الخاصة لسندات التوفير . إن هناك ما يزيد على ٧٥,٠٠٠ حالة من مثل هذه الحالات فى السنة . ففى مرحلة ما ، كان نصف هذه المطالبات يقدم تقريبًا بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة وكان يجب إعادة العمل فيها . لقد ظل العمل بذلك حتى أدرك الموظفون فى وحدة

معالجة هذه الطلبات أن ما يقرب من ٥٠٪ من عملهم كان بالفعل إعادة عمل ما قاموا به سابقًا ، فلقد كانوا ببساطة يقبلون مطالب عبء العمل . لقد أدركوا ذلك فقط عندما حددوا مالك السندات على اعتبار أنه عميلهم وأنه كان بإمكانهم اتخاذ منحى آخر بالنسبة لعملهم ، وهكذا بدأوا فى تحليل العلاقة بينهم وبين عميلهم .

على سبيل المثال ، دعنا نتصور أن إحدى السيدات من ملاك السندات قد فقدت شهادة أسهمها وأنها منزعجة لأنها سوف تحتاج إلى أن تبيع سنداتها نقداً لكى تغطى مصاريف المدرسة . ولكى تطلب استخراج شهادة جديدة ، فقد استكملت تعبئة النموذج الذى يقدم لها من قبل وزارة المالية . تحت هذه الظروف ، هل تعتقد أنها سوف ترغب فى أن تقدم أقل من المعلومات الكاملة ؟ إن الجواب «لا» . هل تحتاج إلى رد سريع ؟ بالطبع «نعم» .

بعد أن تم تحليل هذه المواقف وغيرها ، حاول الموظفون فى وحدة معالجة هذه الطلبات تحديد أفضل طريقة لتلبية متطلبات مالكى السندات الذين هم عملاؤهم . فلقد جمعوا بيانات عنهم كما قاموا بفحص النماذج والعملية - أى طريقة معالجة هذه الطلبات - والتعليمات ليروا ما إذا كان بالإمكان تعديلها لجعل الأخطاء والأشياء المهملة أو المعلقة أقل احتمالاً فى الحدوث .

هذان المثالان يوضحان كيف أن العمليات - أى طرق معالجة القضايا - فى بيئة العمل من الممكن أن تحسن من خلال تحديد العميل . لذا فإنه بدلاً من توجيه اللوم وقبول إعادة العمل على اعتبار أنه أمر لا مفر منه ، فإنه من الممكن تحليل طرق تحسين العمل الذى يجرى بين العميل ومنظمتك . إن الإخفاق فى تحديد العميل بصورة دقيقة هو مشكلة تحدث بشكل أكبر فى الغالب من كونها لاتحدث . إن مؤسسات القطاع العام تدّعى على الدوام بأن «كل شخص هو عميلنا» أو «أن دافعى الضرائب هم عملاؤنا» ربما يكون هذا صحيحًا على المدى البعيد ، ولكن مثل هذا التعريف الفضفاض لايبرهن على أنه مجدٍ فى محاولة جعل الخيارات المتعددة التى يجب على العاملين والمشرفين والمديرين والموظفين والمنتخبين أن يتخذوها .

لقد تعلم براند بسرعة عندما عمل كعضو فى مجلس إدارة بمستشفى إنديانا ، بأنه إذا كان يرغب فى خدمة مرضى المستشفى والجماعة على نطاق واسع ، فإن لديه عميلاً

أساسياً ليخدمه أولاً . ذلك العميل هو الطبيب . إن هذا لايعنى أنه فى نظام إنتاج مثل المستشفى بأنه لايوجد عدد مختلف من العملاء المحتملين وشبكة واسعة من علاقات المورد والعميل ، بما فى ذلك الأطباء والمديرون والممرضات والفنيون العاملون فى المختبرات وطاقم الصيانة وعمال المطعم والمرضى . وعلى أية حال فإنه بدون الأطباء لايوجد مرضى وبدون المرضى فإن هذه الوظائف المساندة تختفى .

تحليل العميل فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية التابع لوكالة حماية البيئة :

أدرك مكتب صهاريج التخزين الأرضية بأن المواطنين القاطنين بجوار مواقع الصهاريج التى تتسرب منها السوائل كانوا يشعرون بالقلق من تلوث الهواء الذى ينبعث أثناء عملية التنظيف . لقد أدى هذا الوضع إلى أن أصبح انبعاث الهواء الملوث قضية أساسية بالنسبة للعملاء الرئيسيين ، وليس لعامة المواطنين ، أى أن الأمر اقتصر على موظفى البيئة التابعين للولاية حيث يعدون مسؤولين بالنسبة لإدارة عملية التنظيف . لقد احتاج فريق التفتيش المحلى إلى أن يعرف إذا كانت أبخرة الوقود تتسرب من موقع السوائل الملوثة التى كانت تُحفر من موقع الصهاريج وتترك فى أكوام بجانب الحفريات . لقد عمل أحد موظفى مكتب صهاريج التخزين الأرضية مع المقاولين من أجل تطوير طريقة بسيطة لحساب هذه الأبخرة والتى ضُمنت فى كتيب إرشادى مختصر ومن ثم تم إرسالها إلى العاملين فى الميدان لإبداء الملاحظات بشأنها . لقد كان أحد الردود التى تم تلقيها من العاملين يقول «لقد تلقينا طريقتكم واختبرناها فى الميدان وهى ناجحة . لقد كان هذا أفضل شيء فعلتموه أيها الزملاء» .

إن من الواضح أن مكتب صهاريج التخزين الأرضية قد أدرك أن العملاء هم الذين سيقررون فى نهاية المطاف تعريف الجودة بالرغم من الجهود التى بذلها فريق المشروع فى التحدث مع العملاء وتحديد احتياجاتهم فى مرحلة تصميم الطريقة والدليل . فالمعلومات المرتدة من الميدان هى التى ستحدد ما إذا كان الفريق قد حقق هدفه فى مساعدة العاملين بالميدان لاتخاذ قرارات أفضل وأسرع فيما يتعلق بالأبخرة المتصاعدة من التربة .

إن هذا النجاح يتناقض مع مشروع سابق اضطلع به مكتب صهاريج التخزين الأرضية لمساعدة هؤلاء العملاء أنفسهم . فقد عمل فريق أحد المشاريع مع موظفين

ميدانيين تابعين للولاية وذلك من أجل إعداد كتيب إرشادى لمساعدتهم فى إجراء تقويمات دقيقة للأماكن التى اكتشف فيها تلوث بيئى أو تم الشك فى حدوث تلوث بها . لقد أرسل الفريق المعنى مسودات من الكتيب الإرشادى إلى المكاتب الإقليمية لوكالة حماية البيئة ولبعض المكاتب التابعة لها فى عدد من الولايات ، كما قام بعدة مراجعات تم على أساسها استخراج نسخ جديدة . لقد كان براند يعتقد أن الفريق يُحاول القيام بعدة أشياء باستخدام أداة واحدة هى الكتيب الإرشادى . فى نهاية الأمر قام مكتب صهاريج التخزين الأرضية بإرسال الكتيب كعمل منجز ، لكن فريق المشروع لم يتلق أى رد أو تعليق من العملاء الإقليميين أو المحللين . لذا فإننا إذا ما قلنا بأن الجودة تعرف على أنها تلبية لاحتياجات أو متطلبات العميل فلا بد أن يكون هناك خطأ فادح قد وقع . إن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : كيف يعمل الفريق القائم على المشروع لفترة طويلة ثم يفشل فى خدمة عملاء البرنامج ؟ ومرة أخرى نجد أن العملاء هم الذين قرروا ماهية الجودة ، وليس مكتب صهاريج التخزين الأرضية هو الذى قرر ذلك .

لقد اكتشف براند أن عليه أن يقاوم باستمرار إجراءات العمل القياسية المتأصلة كما أن عليه القضاء على الخوف من الممارسات الجديدة . ذلك أن المنهج المعتاد للمؤسسة الحكومية هو أن تنظر إلى المشكلة ومن ثم تقرر تحديد أفضل وسيلة لمعالجتها ، وبعد ذلك يتم الأمر باتباع هذا المنهج أو تلقينه على اعتبار أنه الأسلوب الحقيقى والصحيح لأداء العمل . على أنه عندما يتم تبنى ذلك الأسلوب فى ميدان العمل فإنه يصبح من الصعب جداً أن يتم تغييره لأن الوضع أصبح راكداً جداً كما أنه أصبح من الصعب استثارة التحسين . فعلى سبيل المثال اكتشف أحد فرق الجودة التابع لمكتب صهاريج التخزين الأرضية أنه من الممكن استخدام القياسات الميدانية لتقويم الظروف فى الموقع الملوث . هذه الطريقة تعد أسرع وأقل تكلفة من عملية جمع العينات وإرسالها إلى المختبر من أجل التحليل ، بل الأهم من ذلك أنّ هذه الطريقة تسمح لعملية التصحيح بأن تُباشر فى الحال وبذلك فإنها تحد من انتشار التلوث . على أن واحدة من العقبات التى حالت دون تطبيق هذه الوسائل هى أن الموظفين الميدانيين التابعين للولاية والحكومة المحلية لم يكونوا واثقين فى كيفية إجراء وتفسير القياسات الميدانية . وبما أنهم كانوا قلقين بخصوص هذا الموضوع فقد عادوا لاتباع أسلوب التحليل المختبرى كما اعترفوا صراحة بأنهم قد فعلوا ذلك «لحماية أنفسهم» .

ومن أجل التغلب على هذا القصور قرر مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يطور وينفذ تدريباً خاصاً للمفتشين الميدانيين . لقد عمل أحد القرارات على إحداث التحول الذى ساعدنا فى تلبية احتياجات أو متطلبات العملاء بالنسبة للتدريب على تحقيق الجودة ، فلقد طُلب من كل مفتش أن يحضر معه أجهزة القياس الميدانية الخاصة به فى جلسات التدريب والتى يُطلق عليها «التدريب القاسى على قياس الأبخرة» . وبالتالى فإنه بدلاً من إجبار المفتشين على التعلم على الأجهزة المثالية أو الأفضل أو الأحدث فقد تعلموا طرقًا عملية لكى يطبقوها من خلال أجهزتهم الخاصة . لقد قاد هذا الأسلوب إلى إحداث تغيير كبير فى التعلم والارتياح بالنسبة للمفتشين ، فضلاً عن أنه من المحتمل أن تدريبهم فى المستقبل سوف يكون على رأس العمل . لقد عمل الفريق بجد ومثابرة من أجل تصميم برنامج متعلق بخبرة التدريب على الجودة ، غير أن المتدربين ، وبصفة خاصة استخدامهم للتدريب ، سوف يحدد ما إذا كان برنامج التدريب يلبى أو يتجاوز احتياجاتهم .

إن الاختبار الذى من الممكن أن تطبقه أيضًا هو أن تلقى نظرة على أحد المشاريع فى مكتبك أو مؤسستك والتى يجرى العمل بها منذ فترة . بعدئذ اجلس مع موظفيك واقض معهم ساعات قليلة لمناقشة من هو العميل . إن ما سيتم تطويره أو التوصل إليه فى وكالة فيدرالية مختارة كعينة هو هذا النوع من التسلسل :

من هو	العميل
عامل	مدير العامل .
مشرف	مكتب الميزانية ، المستشار القانوني ، وحدة عملية الرواتب ، مدير المشرف .
مدير فرع	نظام الجداول والمساءلة ، رئيس القسم .
رئيس قسم	مدير الوكالة ، مجموعة خارجية : مجموعات الصناعة أو المصلحة العامة ، أعضاء الهيئة التشريعية ، مكتب الإدارة والميزانية .
رئيس مكتب ، رئيس وكالة	الكونغرس ، الصحافة ، البيت الأبيض ، قادة المجموعات الخارجية المهمة .

وعلى أى حال ، ففى الغالب ، إن هذا الأمر لايكون بهذه الدرجة من التبسيط . وعلى سبيل المثال فإن تطور القواعد والنظم من الممكن أن يستغرق سنتين أو ثلاث سنوات . كذلك فإنه من الممكن أن يتضمن جماعات عمل تشتمل على ممثلين من المنطقة والولاية ، وقطاع الصناعة ، والجمهور ، بالإضافة إلى عدد متنوع من موظفى الجهات الرئيسة الذين يجتمعون ويناقشون ويتجادلون ، ويعدون أوراق عمل ، ويعقدون جلسات الاستماع . إلا أنهم من النادر ، إذا ما حصل ذلك ، أن يناقشوا قضية من هم عملاؤهم . فهم نادراً ما يسألون أنفسهم بخصوص الأطراف التى يحاولون إرضاء ها وما هى المتطلبات والتوقعات التى يحاولون تلبيتها .

وفى الحقيقة ، فإن مفهوم العميل يعتبر مفهوماً غريباً بالنسبة للعديد من المؤسسات الحكومية . ففى الغالب الأعم إن الموظف العام يعرف بدوره على اعتبار أنه السعى نحو تقديم خدمة سكنية أو تعليمية أو صحية أفضل . مثل هذه الاتجاهات غالباً ما تؤكد فى مضمونها الاعتقاد الخطير بأن الموظف سوف يقوم بوضع خيارات دونما اعتبار للناس الذين سيتأثرون بالخيار وذلك لأنهم «ليسوا موضوعيين أو متطورين بما فيه الكفاية لاستيعاب لماذا يجب أن يكون العمل بهذه الطريقة» .

التنبؤ بمتطلبات العميل وتشخيصها :

عندما نفكر بالعملاء والبرامج أو الخدمات التى يريدون تقديمها ، فلا بد أن نفهم أنه من الممكن أن يكون الاتصال بالعميل أمراً مضللاً . ذلك أن العملاء لايعبرون دائماً عن طلباتهم بوضوح . لهذا فإن الواحد بإمكانه أن يرضى مطلب العملاء من خلال إعطائهم الشىء الذى يطلبونه ، غير أنهم فى بعض الأحيان لايطلبون أشياء يتوقعونها ، وبالتالى فإنه يجب عليك أن تتنبأ بهذه التوقعات . فعلى سبيل المثال عندما تعمل حجزاً لغرفة فى فندق فإنك لاتسأل قائلاً : هل تقدمون أغطية نظيفة؟ بل إنك تتوقعها . إلا أنك عندما لاتحصل على أغطية نظيفة فسوف تشعر بالاستياء الشديد . إن هذا هو الشىء الأساسى فيما يتعلق بالتوقعات : ذلك أن الناس يدركون التوقعات فقط عندما لاتتم تلبيتها .

والآن دعنا ننظر إلى بعض التوقعات من الوكالات الحكومية . فالمواطنون يتوقعون أن يتم الرد على استعلامات أو مطالب المكالمات الهاتفية العامة بطريقة مؤدبة . وأنه عندما تتم الإشارة فى مذكرة ما بأن هناك مادة أو أوراقًا مرفقة بهذه المذكرة فإن قارئ المذكرة يجب أن يجد المادة أو الأوراق المرفقة بها . كذلك فإن الناس يتوقعون أن يتم شرح القضايا الفنية والقانونية والمالية وبالتالى فإن الأشخاص غير المتخصصين من الممكن أن يفهموها . إن الجمهور يتوقعون أنه عندما يتم طلب الرقم (٩١١) فإن سيارة الطوارئ سوف تصل فى الحال . كذلك فإنهم عندما يفتحون حنفية الماء فإنهم يتوقعون أن ماء صافيًا بدرجة معقولة سوف يظهر لهم . صحيح أنه لم يبين أو يلفظ أحد هذه المطالب بصورة واضحة ، لكنها فى الوقت الذى لم تُلبَّ فيه فإن العملاء يصبحون غير راضين .

إن أحد المؤشرات التى تبين أن تحليل العميل قد بلغ مستوًى متقدمًا فى منظمة ما هو عندما يتم تجاوز توقعات العمل بشكل روتينى . إننا نعتقد أنه من الصعب أن يكون هناك أى منتج أو خدمة لايمكن أن تجد لها أى طريقة لتقديمها على نحو يفوق توقعات العميل . إن هناك مثالين حديثين من تجربة رونالد براند الشخصية توضح هذا الاعتقاد .

فلقد اشترى براند حديثًا ثلاجة من نوع «أمانا» Amana ، مرفقا معها تعليمات التشغيل وضمان ، وكان عبارة عن صفحة واحدة عنوانها «أصوات ثلاجتك» . فى هذه الصفحة كانت توجد صورة للثلاجة مع عشرة أسهم تشير إلى أجزاء مختلفة من الثلاجة . كما يشير كل سهم إلى نوع مختلف من الصوت ويشرح الصوت وسببه . لذا فإنه عندما تحدث هذه الأصوات فإن المشترى ينظر إلى صورة الثلاجة التى عليها الأسهم ، حيث يكون بإمكانه أن يحدد السبب وبالتالى فإنه لا يلزمه أن يقلق . لقد استفادت الشركة وذلك لأن المشترى لم يتصل بها لطلب المساعدة أو أنها لم توجد خدمة بالهاتف لتفى بعقد الضمان . لقد قدمت تلك الصفحة المنفردة ، التى نفذت بإبداع ، شعورًا آمنًا للمشترى ، كما تجاوزت توقعاته .

المثال الثانى لبراند يتعلق بشرائه تذاكر موسمية لمباراة كرة السلة التى تقام فى جامعة رتشموند . ذلك أنه عندما اتصل براند من أجل شراء تذاكر موسمية سأله وكيل بيع التذاكر عن مكان إقامته واقترح عليه بما أنه قريب من الملعب فإنه من المحتمل أن يكون قادرًا على اختيار أفضل مقعد لو أنه مر على الملعب . لقد وافق براند على

الاقتراح وذهب من فوره هناك حيث قابل الشخص المسؤول عن بيع التذاكر الذى قدم له خارطة المقاعد والتى اختار منها براند مقعدين من المقاعد الشاغرة . بعد ذلك سأل الشخص المسؤول عن بيع التذاكر رونالد قائلاً «هل تريد أن ترى موقع المكان الذى سوف تجلس فيه؟» . بعد ذلك خرج بائع التذاكر من مكانه الصغير (الكشك) الذى يبيع فيه التذاكر وأخذ براند إلى الملعب ، الذى ذهب بدوره إلى المقاعد التى اختارها قبل ذلك وجلس فيها . كذلك فقد لفت بائع التذاكر نظر براند إلى المكان الذى سوف تكون فيه الفرقة الموسيقية والمقاعد المخصصة لجلوس الفريق المحلى . فى نهاية المطاف عندما كان بائع التذاكر يعد التذاكر سأله فيما إذا كان مؤهلاً للحصول على الخصم المعتمد للمواطن كبير السن . لم يكن براند يعلم بأن كبار السن يحصلون على مثل هذه الخدمة . إن الشكر يجب أن يوجه إلى الشخص المسؤول عن بيع التذاكر ، فلقد كلفت التذكرة فى نهاية الأمر نصف الثمن المعتاد . لقد كان بائع التذاكر يفهم كيف يمكنه أن يتجاوز التوقعات .

تحليل حاجات العميل .

لكى تعرف ما هية المهام التى ستنفذها ، فإنه يجب أن يكون لديك فهم لاحتياجات عميلك . إن مصطلح العميل يُعد فى بعض الأحيان غريباً بالنسبة لأولئك الذين يعملون فى القطاع العام ، حيث يفضل البعض مصطلح المراجع . إننا نعرف العميل أو العملاء على أنهم هم الأفراد الذين يستخدمون الأشياء التى تنتجها . لذا فإنك إذا ما كتبت مذكرة إلى رئيسك فإن رئيسك هو عميلك . كذلك فإنك إذا ما أعددت تنظيمات أو لوائح لضبط عمـــل الشركات الخاصة فإنك بذلك يكون لديك عدد من العملاء . إن الخطوة الأولى فى الاتصال مع العملاء هى أن تحدد من هم هؤلاء العملاء . إننا نعتقد أن من المفيد بالنسبة لك أن تقسم عملاء ك إلى مجموعتين ، الأولى العملاء الداخليون (وهم أولئك الذين يعملون فى داخل منظمتك) والثانية العملاء الخارجيون (وهم أولئك الذين يعملون خارج منظمتك) . لقد قمنا بمعية مستشارينا توم انجرسول وجاردنر شاو بتصميم قائمة تحليل مبسطة يمكنك أن تستخدمها عندما تجرى تحليل العميل (انظر شكل ٢-٢) .

ولكى تستخدم هذه القائمة خذ مشروعًا محدداً بحيث تكون مشاركًا فيه ثم دون قائمة بأسماء الأفراد أو المنظمات من داخل وخارج مؤسستك الذين سوف يستخدمون ما تنتجه ، ثم حاول بعد ذلك أن تكتشف ماهى توقعاتهم . إن من المحتمل أن هناك عملاء مختلفين يرغبون فى تحقيق أشياء متباينة وقد تبدو متعارضة . إن بإمكانك فى بعض الأحيان أن تبتكر حلاً من الممكن أن يلبى الاحتياجات المتباينة ، وأيًا كان الأمر فإنه ربما يكون من المستحيل أن تصمم منتجًا واحداً من الممكن أن يرضى كل عملائك إن لديك فى الواقع ثلاثة خيارات عندما تواجه بحاجات عمل متعارضة أو متباينة وهذه الخيارات هى : (١) التخلى عن عميل من أجل أن ترضى عميلاً آخر . (٢) حاول أن تغير تفضيلات عميلك أو (٣) التوصل إلى تسوية بتصميم منتج يقدم أقل مما سوف يعده كل عميل على أنه الأفضل لكنه يظل كافيًا لإرضاء جميع العملاء .

شكل ٢-٢ قائمة التحليل الخاصة بالعملاء

تناول مشروعك الحالى ثم حدد العملاء بالنسبة لذلك المشروع على الشبكة أدناه .

بعد ذلك حلل احتياجات عملائك .

العملاء

	من هم ؟	ماذا يحتاجون منك ؟
العملاء الخارجيون		
العملاء الداخليون		

ففى القطاع الحكومى ، من الصعب فى الغالب التخلى أو إقصاء العميل صراحة ، بل إنه من المؤكد ومن غير الحكمة فى الغالب أن تعلن بصورة صريحة تخليك عن بعض العملاء أو المراجعين . ذلك أنك فى الغالب تحتاج إلى أن تسعى إلى تحقيق الخيار الثانى أو الثالث . إن النقطة المهمة التى تحاول التأكيد عليها هنا هى أنه يجب عليك ألا تبدأ عملية تصميم المنتج أو البرنامج حتى تحدد عملاء ك وتحلل احتياجاتهم .

إن تحليل احتياجات العملاء يتطلب منك التحدث مع عملائك والاستماع لهم قدر ما تستطيع . إنك تحتاج إلى أن تطرح أسئلة كافية وأن تقوم بالاتصال معهم بصورة كافية وذلك من أجل أن تعرف رغباتهم . إن بإمكانك أن ترجع بذاكرتك إلى الماضى لتتذكر ، كم عدد المرات التى تحتم فيها عليك أن تعيد تصميم مشروع ما وذلك لأنك لم تفهم ما يريده مديرك ، أو لأن مديرك لم يفهم ما يريده ؟ إن من السهل أن تتجاهل قضية الاطلاع أو الوقوف على احتياجات عملائك الخارجيين . إن هذا الأمر يصدق بصفة خاصة على الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية التى ربما تكون نوعًا ما بعيدة عن التوصيل المباشر للخدمات . بل إن حلقات إيصال المعلومات واسترجاعها فى بعض الأحيان تكون ضعيفة إلى حدٍ بعيد . وعلى أى حال فإنه من المهم أن تنهض من الجلوس خلف طاولتك وأن تسير أو تستخدم الهاتف لكى تتحدث مع الناس خارج المبنى الذى تعمل فيه والذين يعتمدون على المنتجات أو الخدمات أو البرامج التى تقدمها منظمتك .



كيف أحدثت إدارة الجودة الكلية ثورة على الإدارة ؟

ما هى الصعوبات التى واجهتها وكالة حماية البيئة عند تطبيقها لبرنامج صهاريج التخزين الأرضية ؟ . لقد كان هناك خمسون برنامجًا مستقلاً لتنظيم صهاريج تخزين الزيت والمواد الكيميائية الأرضية وتنظيف التسربات الناجمة عن هذه الصهاريج . ففى بعض الولايات كان الجزء المصمم من البرنامج للحيلولة دون تسرب الصهاريج يقع على عاتق وكالةٍ ما ، فى حين أن العمل المتعلق بنظافة التسرب يقع على عاتق وكالة أخرى . كذلك فإنه فى بعض الولايات ، يقوم مكتب مدير دائرة الإطفاء بإجراء التفتيش وجمع الغرامات فى حين أن وكالة البيئة تقوم بتقويم الأماكن التى يتسرب منها كما تقوم بالإشراف على العمليات التصحيحية . كذلك فإن لكل ولاية قوانينها وممارستها وإجراءاتها فى وضع الميزانية ، ومعاييرها الخاصة بالمشتريات ، وقواعدها الخاصة بالتوظيف المختلفة عن غيرها من الولايات الأخرى . إلى جانب ذلك فإن لدى بعض الولايات مكاتب خاصة بالمقاطعة ، فى حين يدار بعضها بطريقة مركزية ، ويفوض بعضها العمل إلى حكومات محلية .

وعلى الرغم من أن برامج الصهاريج الأرضية كانت آخذة مجراها ، إلا أن هذه البرامج تختلف فيما بينها بشكل كبير . لهذا فإن السؤال المطروح هنا هو : كيف يمكن لوكالة حماية البيئة التأكد من ملاء مة هذه البرامج وجودتها واستجابتها للمطالب ؟ . لقد شعر «براند» ـ بناء على خبرته من عمله فى الحكومة ، حيث أتيح له الاطلاع على الأساليب التقليدية المستخدمة لتحقيق القليل من التغير وذلك إذا ما كان هناك أى تغير يحدث فى البرنامج ـ أن هذه الوسائل المتعلقة بمراقبة تقارير التدقيق والتوجيهات المكتوبة كانت غير ملائمة . لقد كان «براند» يفضل أن يشير إلى البرنامج على اعتبار أنه يمثل سلسلة من خطوط التجميع ، غير أن هذا لم يكن صحيحًا من الناحية العملية . فعلى سبيل المثال ، لقد تم إغلاق واستبعاد أكثر من (٢٠٠,٠٠٠) من الصهاريج من العمل . لقد كان يتحتم على كل صهريج أن يمر بعدد من خطوات الفحص المشتركة مثل : الإبلاغ عن حالة الصهريج ، وتنظيف الدخان ، والصرف من الخدمة ، وتقويم المكان بالنسبة للتلوث ، والقيام بالإجراءات التصحيحية إذا كان ذلك ضروريًا . وعلى أى حال ، فإن هذه العملية تحدث فى خمسين منظمة مختلفة (وذلك بعدد الولايات الأمريكية) وفى بعض الأحيان فى مدن أو وكالات فى مقاطعات مختلفة ، حيث تتباين فيما بينها إلى حدٍ ما .

لقد حاول مكتب صهاريج التخزين الأرضية ، عبر الأيام ، إدخال تحسينات فى خطوط التجميع من خلال تحسين وتطوير الأدوات والوسائل وتوزيعها على الولايات . لقد عمل مكتب صهاريج التخزين الأرضية مع الولايات على تحليل عمليات العمل وتطوير طرق تحسينها ، غير أن التبنى الفعلى والتطبيق لهذه الطرق لم يكن موجوداً أو أنه حدث فى موقع أو موقعين فقط فى السنة . لقد كانت الإدارة العليا قلقة بخصوص مسؤوليتها أمام مدير وكالة حماية البيئة وبخاصة الكونغرس فيما يتعلق بأداء البرنامج الوظيفى . لقد أصبح موظفو مكتب صهاريج التخزين فى كلا المكتبين الرئيسين والمناطق محبطين بشكل متزايد .

الإدارة كوسيلة لتسهيل التحسين :

عندما تعلمت المنظمة المزيد عن إدارة الجودة الكلية ، وعندما تعلم الموظفون بخصوص الفروق الموجودة بين البرامج على مستوى الولايات ، أصبح من الواضح أن كل ولاية تحتاج إلى تطوير أو رفع مستواها الحالى من الأداء . فعلى سبيل المثال ، إن الخطوة لتنظيف تسرب الصهاريج الأرضية هى تطوير خطة لتقويم الظروف فى موقع محدد . لذا فإنه إذا ما استغرقت ولاية ما ثلاثين يوماً للموافقة على تقويم خطة الموقع حتى يمكن البدء فى العمل ، ولم يتطلب الأمر من ولاية أخرى إعداد خطط على الإطلاق فينبغى اتخاذ مناهج مختلفة للتحسين بالنسبة لكل ولاية . إن الكثير من متطلبات الولاية والممارسات والإجراءات تنجم عن تاريخ الولاية ذاتها والقيم السائدة فيها . لهذا فإنه فقط من خلال مساعدة العاملين فى الولاية والمديرين لعمل تحسينات فى داخل منظماتهم والبيئات السياسية فإنه من الممكن أن ينجح البرنامج . فالولايات تعرف عملها الفعلى كما أن أفكارها وخبراتها كانت أساسية لتطوير برنامج وطنى عالى الجودة . إن مكتب صهاريج التخزين الأرضية يحتاج إلى جهود عدة ولايات لكى تقلب الأمر من جوانبه وتدخل التحسينات المستمرة التى سوف يتم تقديمها من أجل التحسين المستمر وإيجاد البرنامج الوطنى الناجح بصورة متزايدة .

إن تقديم التدريب فى مجال إدارة الجودة الكلية إلى الولايات كانت الاستراتيجية الرئيسية لمكتب صهاريج التخزين الأرضية لإنجاز ذلك الهدف . وعلى سبيل المثال ، فإنه فور تقديم مكتب وكالة حماية البيئة بدالاس لمثل هذا التدريب لموظفى الولاية فى

منطقتهم فقد بدأ الموظفون العمل فى مشاريع التحسين الفردية بالنسبة لكل ولاية من ولاياتهم . بعد ذلك ركــزت اتفاقياتهم التى منحت لهــم الأموال لتنفيذ هذه المشاريع على الالتزام تجاه مشاريع التحسين ، بدلاً من التركيز على «الأشياء الصغيرة» (مثل عدد مرات التفتيش ، والمراجعات وهكذا) . ولما كان موظفو المكاتب الرئيسة يقومون بزيارة الولايات ومناطق وكالة حماية البيئة ، فإنهم يشاركون فى تحليل مشترك لعمليات العمل ويستخدمون بعض أدوات إدارة الجودة التحليلية مثل خرائط سير الإجراءات والرسوم البيانية المتعلقة بالسبب والنتيجة وخرائط باريتو . ففى ولاية لويزيانا ، على سبيل المثال ، عمل فريق وكالة حماية البيئة التابع للولاية على إيجاد نظام لتحسين دفع المطالب المستحقة بالنسبة للتعويضات من صندوق الائتمان الخاص بصهاريج الولاية . أما فى ولاية نيومكسيكو فقد أدخلوا عملية تعزيز سريعة تم تطويرها سريعًا على مستوى الدولة لكنها نفذت على مستوى الحكومة المحلية .

لقد كان هذا يمثل تغيرًا رئيسيًا فى الأسلوب الذى تدار به وكالة حماية البيئة والكيفية التى تعمل بها . لذا فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية لم يعد يعتقد «أننا سوف نعمل «أ» لتكون النتيجة «ب» فلقد استثمرت المنظمة بشكل متكامل بالدعاية لإدارة الجودة الكلية باعتبارها الطريقة التى تمكن مكاتب حماية البيئة فى المناطق والمكاتب الرئيسة والولايات من القيام بأداء عملهم . إن إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية تعتقد أن هذا سوف يقود إلى تحقيق نتائج أفضل بكثير من الطرق الأخرى . وعلى نحو متزايد أصبح عملاء الولاية يطالبون بالتدريب على إدارة الجودة الكلية كما بدأوا يتوقعون من موظفى وكالة حماية البيئة فى المكاتب الرئيسة والمناطق السلوك الذى يعكس إدارة الجودة الكلية . وبالمقابل فإن المناطق توقعت ذلك السلوك منا حيث نقيم فى واشنطن . إن هذا السلوك فى بعض الأوقات يبدو بشكل واضح وبطرق مثيرة للاستغراب والعجب . فعلى سبيل المثال تم إرسال فاكس من المكاتب الرئيسة إلى المناطق يطلب بيانات إضافية من الولايات وقد أدى هذا إلى ورود الرد بالفاكس من مكتب مدينة كانساس قائلاً ببساطة «هل هذه قيمة مضافة؟» . ولقد كان هذا الرد كافيا لقتل الطلب .

لقد بدأ دور الإدارة فى ظل مفهوم إدارة الجودة الكلية يتغير وذلك فيما بين المنظمات وفى داخل المنظمات ذاتها . فمثلما توقف مدير البرنامج الوطنى عن القلق بخصوص تلبية أهداف رقمية توقفت أيضًا المكاتب الرئيسة لوكالة حماية البيئة عن

القلق بشأن هذا الهدف لكنها بدأت فى القلق بخصوص تسهيل أداء التحسين فى العمل الميدانى . ففى الأنظمة الإدارية التقليدية كان يتحتم على المديرين تطوير الطريقة التى تمكنهم من إنجاز العمل . كذلك ففى مجال العلاقة بين العاملين والإدارة ، فإن هذه الإجراءات ربما تكون موضع الاتفاقيات المتعاقد عليها بالنسبة لقواعد العمل . أما فى ظل إدارة الجودة الكلية فإن على الإدارة أن تشارك الموظفين مسئولية تحليل عمليات العمل وذلك على الرغم من أنها لاتزال هى صاحبة القرار بالنسبة لإجراءات العمل التى يجب استخدامها . إن مسئولية الإدارة هى إيجاد بيئة عمل يتوفر فيها مجال التشجيع ومكافأة تحليل الموظف للعمل . وعلى الرغم من أنَّ هذا الدور التسهيلى لايُعد جديداً على الإدارة ، إذ أن الدور الجديد هو التأكيد الكبير على انتزاع تحليل العمل بواسطة العامل وإيجاد تحسينات مقترحة فى عمليات العمل . إن المنظمة التى تتبنى إدارة الجودة الكلية تقضى الكثير من وقتها فى مناقشة وقياس وتحليل الكيفية التى يمكن بها أداء العمل .

أيديولوجية تشجيع التحسين :

إن تشجيع التحسين فى مقابل تحقيق أو تلبية أهداف الإنتاج تتطلب تغييراً فى النموذج أو الإطار بالنسبة لمنظرى الإدارة والممارسين . إنه من السهل علينا نسبيًا وضع حصة إنتاج رقمية بشكل اعتباطى بدون معلومات إذ أن كل ما تحتاج إلى أن تفعله الإدارة هو اختيار رقم أعلى من مجموع إنتاج هذه السنة ثم العمل على تحقيقه . وفى الحقيقة فإن هناك نوعًا من الإدارة العنيفة فيما يتعلق بمدى الرقم الذى تستطيع أن تحققه أو درجة شدة العمل أو الواقعية التى تستطيع أن تكون عليها كمدير . إن المدير الواقعى يدفع بعماله إلى الخطر ثم يطلب منهم ببساطة الأداء . وبالطبع فإن الأداء يقاس بمقاييس بديلة أو مختلفة للإنتاج أو بمؤشرات للأداء التى ربما لاتكون تقيس ما تعتقد الإدارة أنهم يقيسونه .

تتطلب إدارة الجودة الكلية المزيد من الفهم العميق الحقيقى للأداء . لهذا فإنه يتحتم على الإدارة الحصول على معلومات حقيقية تحوى تفصيلات أكثر فيما يتعلق بكل جوانب الإنتاج . إن مؤشرات الإدارة تتطلب دوراً مختلفًا جذريًا فى ظل إدارة الجودة الكلية مقارنة بما هو الحال فى الإدارة التقليدية حيث تستخدم هذه المؤشرات من أجل

الحث على مزيد من التحليل التفصيلى لأنظمة الإنتاج . كذلك فإن هذه المؤشرات موجهة نحو عناصر محددة من عملية الإنتاج باعتبارها هدفًا للتحسين . فعلى سبيل المثال ، فإنه فى حالة قياس عدد الصهاريج التى لاتمثل خطرًا على البيئة التى توجد بها والموجودة فى ولاية ما فإننا لانتوقف عند عدد الصهاريج الموجودة فى الخدمة ، بل ننظر إلى عملية تركيب وتشغيل هذه الصهاريج ونمنح رخصًا للصهاريج الجديدة . كذلك فإننا إذا ما كنا ننظر إلى عملية الترخيص ، فإننا لانتوقف عند عدد الرخص التى منحناها ، أو حتى معدل وقت إصدار أو منح الترخيص . إننا نطور خريطة لسير الإجراءات ثم نقيس تباين الأداء فى كل خطوة . إن هدفنا هو تطوير إجراءات معايير تشغيلية بالنسبة لكل عنصر من عناصر عملية الإنتاج الذى يقود إلى تخفيض التباين والأخطاء التى يتم عملها فى كل خطوة .

إن من الواضح أنه يجب على الإدارة تسهيل عملية التحليل الصارمة للمستويات الحالية من الأداء إذا ما كانت الإدارة راغبة فى نجاح هذا المنهج . ذلك أنه يجب على الإدارة أن تستفسر على الدوام وأن تدرب موظفيها على طرح أسئلة من قبيل : ما الذى يحدث فى الواقع هنا ؟ وهذا العمل بدوره يتطلب درجة جديدة شديدة من الأمانة فى تقويم الأداء . إن المؤسسات العامة غالبًا ما تخشى تقويم البرامج وذلك لأن مجرد إدراك الفشل قد يؤدى إلى مشكلات سياسية . ولحسن الحظ فإن تحليل العمل فى إدارة الجودة الكلية يعد إلى حد بعيد أكثر تفصيلاً بالنسبة لمستوى التحليل مقارنة ببرنامج تقويم العلوم الاجتماعية التقليدى . فعلى نحوٍ نموذجى فأنت لاتحاول تقويم جدوى برنامج بأكمله لكنك تركز بدلاً من ذلك على عنصر محددٍ تمامًا من عملية الإنتاج . فالبيانات الخاصة بمقدار التباين فى الوقت المستغرق لمراجعةٍ مسودة وصف لوظيفةٍ ما ليس من المحتمل أن تفسح لها صفحة الأخبار فى نيويورك تايمز New York Times حيزًا إخباريًا .

إن هذه التحليلات ضرورية وذلك لأنك لاتستطيع الاعتماد على التحسين كطريقة لزيادة الإنتاج مالم تعرف ما تنتجه منظمتك وكيف تحدث عمليات الإنتاج . على أنه حالما يتم دمج تحليل العمل فى ثقافة المنظمة فإنه من الممكن التركيز على التحسين ، لكن يجب أن تتعلم الإدارة فى البداية كما يتعلم الموظفون تحديد النجاح الذى يودون تحقيقه . لذا فإن السؤال هنا هو : ماهو نوع الأداء المتغير الذى يشكل التحسين ؟

إن المفتاح الأساسى لتحديد أو تعريف النجاح هو أن تقوم بالتحقق من حاجات ورغبات عملائك . إن عملية تحليل عملاء القطاع العام غالبًا ما تكون عملية معقدة ، لأنه ربما يكون لديك عدد من العملاء الذين تكون حاجاتهم متضاربة . إنه ليس من السهل فى القطاع العام تحديد الحاجات كما هو الحال بالنسبة للشركة الخاصة حيث يجب معرفة بيئة السوق ببساطة ، إن الأمر يتطلب معرفة من يرغب فى المنتج ومن ثم تحديد المنتج من أجل تحديد حاجات العميل المتطورة . ففى القطاع الخاص تفترض أن بإمكانك تركيز تحليلك على مجموعة متميزة ومحددة وذلك عملاً بالمبدأ الذى يقول «إذا كان شخص لايحبذ شراء شطيرة Big Macs فإن بإمكانه أن يشترى دائمًا هوبرز» . أما فى الحكومة فإن المؤسسات أو الوكالات غالبًا ما يكون لديها احتكار لبعض المنتجات والخدمات بالنسبة لمنتجات وخدمات معينة فى منطقة جغرافية محددة مع أن العملاء ربما يكونون مجموعة غير متجانسة أو منظمة بشكل كبير ، ومع ذلك فإنه على الرغم من صعوبة المهمة فإن المديرين فى القطاع الحكومى يجب أن يحددوا من هم عملاؤهم وأن يستنبطوا تعريف تحسين الجودة من مطالب العميل .

وهكذا أصبح تحسين توصيل الخدمات إلى عملاء الوكالة أمرًا مهمًا فى ظل إدارة الجودة الكلية أكثر من كونه مجرد تلبية أهداف رقمية متجسدة فى مجموعة صارمة من المؤشرات الإدارية . وتبعًا لذلك فقد ألغيت المقاييس البديلة وحلت محلها تقويمات أكثر تفصيلاً للأداء الإدارى . هذا بالنسبة للمديرين يعنى أن الأهداف تتطور على الدوام كما أنها تحسب بمقدار رضا العميل . كذلك فإن الموظفين يوجهون نحو تغيير السلوك التنظيمى وذلك تلبية لاحتياجات العملاء طالما أن هذه الاحتياجات تتطور وذلك بدلاً من تلبية احتياجات الإدارة التى تتضمن تحقيق بعض الأهداف المحددة سلفًا . إن المنظمة فى ظل إدارة الجودة الكلية تحاول أن تتحسن بصورة متواصلة فيما يتعلق بالعمل الذى تقوم به وذلك بدلاً من البحث عن التعاريف المجردة والاعتباطية للنجاح . إن وظيفة الإدارة التى تأخذ بمفهوم إدارة الجودة الكلية هى إحداث هذا التغيير من خلال التوجيه .

إحلال التحسين المتواصل بدلاً من الحصص الرقمية :

يُحاج البعض أنه بدون وجود أهداف رقمية فإن الإدارة لاتستطيع استشعار نتائج ملموسة وبأن اتجاه المنظمة سوف يصبح فضفاضًا وبخاصة فى القطاع العام حيث إنه لايوجد لدى الإدارة معيار رقمى للربح والخسارة لكى يحتسب النجاح على أساسه . إن

من الصعب لكن من المهم ، أن تقاوم الاتجاه الطبيعى تقريبًا فى أن تدير العمل من خلال الأهداف الرقمية أسوة بالقطاع الخاص .

تجنب الأهداف الرقمية والشعارات الطنانة :

لقد لاحظت نانس آر . مان بأنه «عندما تكون وسائل التحكم أو الأهداف القابلة للقياس لايمكن تحقيقها أو غير عملية فإن الأفراد والمجموعات تميل إلى إنشاء نوع من التكيف والانسجام مع الواقع ، وبالتالى فإنه كلما كانت الضغوط أكبر فيما يتعلق بتحقيق أهداف صعبة المنال كلما زاد احتمال التلاعب بتلك الأرقام وبخاصة عندما تكون وظيفة شخص ما فى المستوى التنفيذي» . (هذه العبارة مقتبسة من براين جونيز وبيتر شولتز) (Mann, 1985, P. 132) . إن بإمكاننا أن نسأل هنا : كم عدد المواقف التى شاهدت أو شاركت فيها فى الغالب حيث تقول الإدارة «إن من الواجب علينا أن نعمل المزيد . دعونا نضاعف كل الغايات والحصص أو الأهداف بالنسبة للسنة القادمة بنسبة عشرة بالمائة؟» ، كيف يتوقعون أن يتم تحقيق ذلك ؟ ، ما الذى سوف يتغير عن السنة الماضية لكى يحقق هذه العشرة بالمائة من التحسن ؟ إنهم لايعرفون أنهم يتمنون حدوث ذلك أو تحقيقه فقط . إن الكثير جداً من المديرين يعتقدون أن مجرد وضع معايير صارمة للأداء ببساطة سوف يدفع التحسن بقوة لكى يحدث ، وذلك دون استثناء للهيئات التشريعية ومكاتب الميزانية وجماعات المصلحة العامة وجماعات الضغط أو تلك التى تحاول التأثير على أعضاء الهيئة التشريعية ، فى القطاع الحكومى العام . إن هذا هو أحد المواقف التى نتفق فيها بالكامل وبصدق مع عدد من نقاط ديمنج الأربع عشرة المعروفة . فطبقًا لديمنج فإنه «يجب على الإدارة إلغاء الشعارات والنصائح والأهداف بالنسبة للقوى العاملة وهى تطلب منهم ألا يكون هناك خلل على الإطلاق وأن تكون لديهم مستويات جديدة من الإنتاج . إن مثل هذه النصائح لاتخلق إلا علاقات متعارضة فقط فى الوقت الذى تكون فيه معظم أسباب تدنى الجودة وانخفاض الإنتاج راجعة إلى النظام وبالتالى تقع خارج نطاق سلطة أو سيطرة القوى العاملة . لذا فإن ما هو مطلوب هو إلغاء معايير العمل (الحصص) فى مقر العمل . كذلك فإنه يجب استبدال القيادة وإلغاء الإدارة بالأهداف . إضافة إلى ذلك فإنه يجب إلغاء الإدارة بالأرقام والأهداف الرقمية . ومرة أخرى استبدال القيادة» (Deming, 1984, p.24) .

جانب آخر من هذا المنهج هو استخدام الشعارات . فعلى سبيل المثال ، وكالة حماية البيئة فى وقت ما وزعت أزراراً كتب عليها «وكالة حماية البيئة تعنى الجودة» . لقد استخدم الأفراد هذه الأزرار غير أن سلوكهم لم يتغير . لماذا ؟ ذلك لأنهم لم يعرفوا ما هو المطلوب لكى يسعوا من أجل تحقيق الجودة . إننا نعتقد أن الشعارات جميلة إذا ما تولدت من العمل الذى يعملون فيه وذلك بناء على تقويم الوضع الذى أنت فيه والموضع الذى ترغب أن تكون فيه والذى هو فى المقابل قائم على أساس العملية الحالية وإمكانية التحسن .

لقد تمت رواية القصة بصورة متكررة بخصوص العمليات الجارية فى مصنع ما حيث قامت الإدارة بإرسال إشارات واضحة كانوا يعتقدون أنها تمثل أو تعبر عن الجودة . فلقد وجهوا رئيس العمال بأن يقوم بشحن المنتج الذى يوجد به عيوب وذلك للوفاء بموعد العميل ، على الرغم من أن هذا سوف يعنى رجوع البضائع وإعادة العمل فيما بعد . لقد رأينا الشيء نفسه يحدث فى منظمات القطاع العام فى كل الأوقات . فعلى سبيل المثال ، لماذا يحدث فى البرنامج تلو الآخر أن يتم إنجاز ثلث العمل فى ثلاثة الأرباع الأولى من السنة فى حين يتم العمل بسرعة على الثلثين الأخيرين فى الربع الأخير من السنة ؟ وفى الحقيقة فإن هذا العمل يتم القيام به دائمًا فى الأسبوع أو الشهر الأخير من الربع الأخير من السنة . إلام يشير هذا بالنسبة للعاملين ومديرى الإدارة الوسطى ؟ فكما أخبرنا أحد المديرين قائلاً «إن من الواجب نقل هذه الالتزامات (أو التراخيص وأوامر التعزيز والعقود) إلى جهة خارجية بحلول الثلاثين من شهر سبتمبر . لذا فإننا نختصر كل ما نعتقد أنه يخلق لنا مشكلات حتى نتمكن من العمل خلال الأشهر المتبقية من السنة» . هل تلحظ أى تشابه فى هذا المثال مع المصنع الذى يشحن المنتجات ذات العيوب ؟

إننا حتى عندما نحقق الأداء المتحسن فى الجودة أو الإنتاج فى الحكومة ، فإنه كثيراً ما يطلق عليه الفشل . لماذا يكون هذا ؟ إن السبب هو أن هذا التحسن فى الجودة أو الإنتاج يخفق فى تحقيق حصة أو هدف تم تحديده من قبل شخص ما . لقد أُخذ الجدول رقم ١/٣ من موقف حقيقى فى إحدى المؤسسات وهو يعد عن عينة من البيانات بالنسبة لمنظمة تدار بالأهداف . لذا فإن السؤال هنا هو : كيف كان يُنظر إلى

هذا الأداء ؟ لقد كانت الإدارة بجميع مستوياتها تعد هذا فشلاً . فعلى الرغم من أن العاملين قد تحسنوا بنسبة خمسين بالمائة كل سنة ، فلقد تم ربط أدائهم بهذه الأهداف . والأسوأ من ذلك أن أداء هم قد عُدَّ رسميًا غير ملائم أو كافٍ . لقد تضايق الموظفون بسبب أن الاختلاف بين تحقيق معدل متميز ومعدل مرضٍ من الممكن أن يؤثر على الترقيات فى المستقبل وفرص التدريب والرواتب . لهذا فإنه إذا ما كانت المنظمة ذات علاقة بالعمل الميدانى أو متعلقة بمنطقة فإنها كانت تُوسم من قبل المراكز الرئيسة بأنها مخفقة أو فاشلة فى تحقيق أهدافها .

إن السؤال هنا هو : ماهو الشيء الذى أخفقت أن تعمله هذه المنظمات ؟ والجواب هو أنها أخفقت فى تحقيق هدف تم وضعه من قبل شخص آخر وكان كثيراً ما تتم الموافقة عليه تحت الإكراه أو التهديد . إن السؤال الذى يتبع هو . هل يقترح أو يعرف أولئك الأفراد الذين وضعوا الهدف ماذا كانت طبيعة العمل بالفعل ؟ . إن الجواب بالنفى . لكن السؤال مرة أخرى هو : هل يقترح أو يعرف أولئك الأشخاص الذين وضعوا الهدف طرقًا أخرى لتحسين الأداء غير البيانات الرسمية التى تحث على العمل بشكل بارع أو بشكل جاد . وهنا نتساء ل :

هل وظف هؤلاء أو قدموا التدريب فى إدارة الجودة الكلية للعاملين والمديرين وبالتالى يمكنهم تحديد وإزالة العوائق من أجل تحسين الأداء ؟ وهل سأ لوا العاملين بصدق عن ماهية المشكلات ثم استمعوا بحق ؟ إن الجواب بالطبع هو أنهم لم يفعلوا ذلك لأنهم لايعرفون أيضًا كيف يعملون بهذه الطريقة .

جدول ٣/١ عينة بيانات بالنسبة لمنظمة تدار بالأهداف

السنة	الوحدات المنجزة	الهدف	تراكمات القصور
١٩٨٨	١٤	١٧	٣-
١٩٨٩	٢١	٢٥	١١-
١٩٩٠	٣٢	٣٦	١١-

إن الشيء نفسه ينطبق على عمليات تصميم برامج جديدة أو عمليات . فمجلس الإدارة أو مجلس الشيوخ أو رئيس المنظمة يقدم عشر وظائف لكى يعين عملية جديدة . على أنه لاأحد يعرف فى ذلك الوقت بالضبط الكيفية التى يمكن أن تنفذ بها العملية ، أو ماهى طاقتها أو سعتها الإنتاجية سواء من حيث الكيف أو من حيث الكم ، ومع ذلك فإنهم يضعون هدفًا يحتم استجابات متعددة بالنسبة للطوارئ أو التفتيش أو الرخص المنتهية . وفى الغالب الأعم فإن الهدف يكون بطريقة غير رسمية بواسطة عدد المواد التى تواجهها العملية عندما تتم معالجتها فى السنة الأولى . لهذا فإن المدير القائم على التنفيذ يواجه صعوبة حيث يحكم عليه من خلال نجاحه فى تحقيق هذا الهدف . هذه النتائج تحدث فى المواقف التى يواجه فيها الأفراد أعباء عمل تتراوح ما بين مائة ومائة وخمسين أو مائتى حالة بالنسبة لكل عامل ، لذا فإن السؤال الذى نسأله هنا : هل نتوقع نجاح تطبيق مفهوم الجودة فى ظل مثل هذه المواقف ؟ والأسوأ من ذلك هو : ماهو نوع الإشارة التى ترسلها هذه النتائج إلى العاملين فيما يتعلق بالجودة ؟ ثم كيف تجعلهم يشعرون بخصوص أعمالهم وأنفسهم .

إننا مقتنعون بأن ديمنج وشيجو وشينجو وتايتشنى أهنو ، وهم رواد فى مجال إدارة الجودة الكلية ، على حقٍ تمامـًا - ذلك أن الأهداف محددة - لذا فإن أفضل وسيلة لمساعـــدة العاملين على تعلم كيفية استخدام أدوات تحليل العمل بما يمكنهم من تطوير تحسينات وتحقيق مستويات من الأداء تتجاوز ما سوف يُطالب به أى مدير على الإطلاق . إن من الأفضل توصيل إدارة الجودة الكلية من خلال تركيز جهود الموظفين على تحسين المستوى الحالى من الأداء بدلاً من تحقيق أهداف مصطنعة .

إن السؤال الذى نسأله هنا هو : هل يمكن أن ينجح ذلك فى الواقع ؟ إننا نقدم هنا مثالاً من الخبرة الشخصية فى برنامج مكتب صهاريج التخزين الأرضية . فلقد قامت وكالة حماية البيئة على نحو غير متوقع بتخصيص أموال بتخليها عن مخصصات صندوق بترول جديد لكى تستخدم هذه الأموال من قبل الولايات لتنظيف تسرب الصهاريج وذلك عندما يعجز مالكو هذه الصهاريج عن دفع تكاليف الإجراءات التصحيحية الضرورية . هذا الإجراء يعنى القيام بعملية تطوير وتفاوض وإنجاز للاتفاقيات التعاونية المشتركة (صيغة من اتفاق منح الأموال) مع حكومات الولاية وهى العملية التى تستغرق سنة وقدراً كبيراً من العمل الكتابى فى ظل النظام الموجود فى

الوكالة . لهذا فإنه عندما تلقت الوكالة الأموال المخصصة كانت لاتزال هناك ثلاثة أشهر باقية فى السنة المالية لمناقشة الاتفاقيات وفرض الأموال .

لذا فإنه عندما تم الضغط والإلحاح من قبل المدير ومكتب مراقبة الحسابات ومجلس الإدارة رفض براند أن يضع هدفًا رقميًا معينًا ويتنبأ بعدد الاتفاقيات التى يمكن إنجازها . لقد كانت الحقيقة ماثلة فى أنه لاأحد يعرف أن يضع أو يحدد ذلك الهدف وأن يتنبأ بعدد الاتفاقيات التى يمكن إنجازها ، غير أن نظام عملية الميزانية والتخطيط ونظام المحاسبة فى الوكالة كلها تطلب منك أن تضع هدفًا . كذلك فقد رفض مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يقوم بعمل ذلك . لقد أخذ «براند» فى اعتباره أن يضع هدفًا رقميًا . ولعمل ذلك فقد قام بالتشاور مع موظفيه وسألهم «ماذا لو أننى أُجبرت على تقديم رقم كهدف ، فماذا تعتقدون أن بإمكاننا عمله؟» . وبعد الحديث مع هيئة موظفى المنطقة ، وهم الأفراد الذين يجب عليهم إبرام اتفاقيات مع الولايات من خلال الإصرار المتواصل ، قالوا إنهم ربما ينجزون خمس عشرة اتفاقية بالكامل بنهاية الثلاثين من سبتمبر . غير أن براند لم يستخدم أبدًا الرقم ولم يضعه أبدًا كهدف ، حتى بطريقة غير رسمية . لقد استمر الفريق التابع للمناطق والمكاتب الرئيسة فى حل المشكلات وأنجز أربعًا وأربعين اتفاقية بالكامل فى الموعد النهائى المحدد . وحيث إنه لم يستطع أحد عمل ذلك من قبل فكيف يمكن لأي شخص أن يضع هدفًا رقميًا يدل على الذكاء والعقلانية ؟ لذا فلو أن براند كان قد حدد أو وضع الهدف المتوقع إنجازه عند رقم خمسين ، وهو أفضل تخمين للموظفين بالنسبة للرقم الذى يمكن إنجازه ، فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية لن يحقق أربعة وأربعين على الإطلاق .

إن هذا هو السبب فى اختلافنا مع أولئك الذين يؤيدون وضع التحسين عندما يبدأ فريق مشروع التحسين . فعلى سبيل المثال ، كان قد تم تشكيل فريق فى مكتب (شيكاغو) لوكالة حماية البيئة الفيدرالية من أجل تحسين نظام العملية والموافقة على تقديم أموال إضافية فيما يتعلق بتنظيف مكان إلقاء النفايات السامة . لذا فإنه عندما رسمت وكالة حماية البيئة فى البداية خريطة تبين سير الإجراءات وقامت بتوثيق العملية الحالية ، وجد العاملون فى الوكالة أن معدل العمل فيها كان يساوى واحدًا وعشرين يومًا . ذلك أنهم لم يضعوا هدفًا رقميًا فيما يتعلق بالمقدار الذى سوف يعملون على تحسينه ، وبدلاً من ذلك طبقوا طرق إدارة الجودة الكلية على العملية واستمروا فى عمل التحسينات . وفى نهاية خمسة أشهر استطاعوا تنفيذ تغييرات أدت إلى تقليل معدل

الوقت إلى أربعة أيام ، وهو تخفيض لأكثر من ٨٠٪ من وقت العمليات . إن السؤال المطروح هنا هو : من كان يجرؤ على تحديد مثل هذا الهدف فى بداية المشروع ؟ ماذا سيكون تأثيره على الفريق . كيف يمكنك التوصل إلى رقم لتحدده على اعتبار أنه الهدف ؟ لقد استمر الفريق بطريقة عرضية فى اكتشاف طرق لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة والوقت المطلوب للموافقة أو التصديق على أموال أو مخصصات التنظيف .

إن الأهداف الرقمية هى على الدوام بديل عن التفاعل الإنسانى ، وخاصة ذلك التفاعل الذى يقع بين الإدارة والعاملين . إن لدينا توهماً فى أن وضع أو تحديد الهدف التنظيمى يماثل وضع الهدف الشخصى ، وذلك على سبيل المثال كما لو كنا نقول : لو أننا حققنا خمساً وعشرين مرة فى كل يوم فى الأسبوع الماضى فى التمرين العضلى القائم على أساس الانبطاح على الأرض ومحاولة الارتفاع عنها مرة بعد الأخرى بالاستناد على اليدين وأصابع القدمين ، فإن باستطاعتنا بالتأكيد أن نحقق ثمانياً وعشرين مرة فى الأسبوع القادم . إن الوضع فى المنظمات أكثر تعقيداً من تحقيق مثل هذا الهدف بالنسبة للحالة الشخصية . ذلك أن تحقيقنا لخمس وعشرين مرة فى الأسبوع الماضى ربما يكون عائداً إلى عوامل ليس من الممكن استرجاعها برمتها هذا الأسبوع .

إن إحدى المشكلات الأساسية المرتبطة بوضع الأهداف الرقمية تتمثل فى الحيل التى تلعبها المنظمات فى تحديد أو وضع هذه الأرقام . فبينما نجد أن المنظمات تضع أهدافًا فعالة - إلا أن الذين يؤدون العمل يحاولون إقناع الإدارة بالنسبة لعدم إمكانية تحقيق الهدف - نجد أن ذوى المراتب العليا الذين لايؤدون العمل فعلياً يحاولون وضع أهداف عالية . لقد أصبح تحديد أو وضع الأهداف عملية سياسية حيث إن الوحدة التى لديها أكبر درجة من التحكم فى عملية وضع الأهداف هى التى تضع الأهداف . أما بالنسبة للعاملين فإنهم يحاولون توظيف تحكمهم فى المعلومات عن الأداء الحالى وطبيعة العمل الحقيقى وذلك من أجل تخفيض الهدف إلى أدنى مستوى . من الجانب الآخر فإن الإدارة تحاول دفع الأهداف إلى أعلى وذلك من خلال التأكيد على تمتعهم بالسلطة .

الحجة الأخيرة وربما الأكثر أهمية ضد وضع الأهداف الرقمية هو أن هذه الأهداف تعمل على الحد من الإنتاج بدلاً من تعزيزه أو دفعه إلى الأعلى . فعلى سبيل المثال إذا وجد العاملون أنفسهم أنهم يواجهون هدفًا غير حقيقى ، فإنهم يتبنون الطرق الصناعية التقليدية لتحقيق حصص إنتاجية غير حقيقية . وهذا الوضع ينطبق بشكل صحيح فى

صيغته التقليدية على الاتحاد السوفيتى السابق . هذا الأسلوب يعرف «بصرير العاصفة» . وهو أنه عندما تقترب المواعيد النهائية ، فإن الأفراد يعملون بسرعة ونشاط شديد فى تضييع وشحن البضائع وبالتالى تصبح الجودة ذات أولية متدنية . إن لدينا بالأحرى ميلاً طبيعياً للاطمئنان عندما يكون الهدف فى متناولنا أو عندما نتجاوز تحقيق الهدف ببساطة إذا ما كان هناك هدف ، لأنه فى الحقيقة لايوجد هدف رقمى محدد .

ميزة التحسين كهدف :

إن الميزة الرئيسة للتحسين كهدف هى أنه يجبر الإدارة على فهم العمل الحقيقى للمنظمة ومستوى أدائها الحالى . كذلك فإنه يتطلب من الإدارة تفهم أنظمتها systems : أى ما تستطيع أن تنتجه منظماتهم . إن الأهداف لايمكن أن توضع من فراغ بل يجب أن تنبثق من فهم عميق لعمل المنظمة ، فهم قائم على أساس التحام الإدارة بواقع المصنع (أو ما يماثلها فى الوظيفة فى منظمات الخدمة فى القطاع العام) .

إن التركيز على التحسين يسمح بتحقيق انتصارات صغيرة فى وقت مبكر من العملية كما يتيح للموظفين تحقيق الأهداف التى يستطيعون رؤيتها ، كما تقوم الإدارة بمكافأة التحسينات الصغيرة ، أو تقوم بتعديل بسيط فى اتجاهات الإنتاج السلبية . (إن هذا من الممكن أن يكون مهمًا جداً فى المنظمة المضطربة التى هى فى حاجة إلى تعديل أو تغيير). وأخيراً فإن التأكيد على التحسين من الممكن أن يساعد فى الحيلولة دون تدنى الإنتاج ، والذى غالبًا ما يحدث عندما تركز المنظمة على انتصار كبير وتهمل أو تعرض «أساسياتها» للخطر وذلك من أجل إنجاز ذلك النوع من المكسب .

الاعتماد على تحليل العامل :

فيما يلى مشهد مألوف فى كثير من المنظمات : يتلقى أشخاص محترفون ومؤهلون طلبات منح ، حيث يقومون بمراجعتها ، ويطلبون المزيد من المعلومات من المانحين آخذين فى الاعتبار عدداً من المعايير والعوامل ثم يكتبون توصيات متعلقة بتمويل المنح التى تمت الموافقة عليها . إن هؤلاء الأشخاص المحترفين يعرفون كيف يقومون بالتحليل ولكنهم عندما يريدون تخصيص وقت لتقويم الطريقة التى يؤدون بها هذا العمل لكى يحسنوه تطلب منهم الإدارة نسيان الموضوع . حيث تقول لهم «ليس لدينا وقت لعمل

ذلك» . أو يقولون بطريقة أخرى «إنهم لن يدعونا نقوم بعمل أية تغييرات فى العملية» . لذا فقد استمر العاملون والإدارة فى نزاع بخصوص أية زيادة متعلقة بركام العمل غير المنجز وأعباء إعادة العمل والإضرار بالخدمة التى يقدمونها إلى عملائهم .

تركيز جهود الموظفين المحللين على أعمالهم :

غالبًا ما ينظر إلى العمل الإدارى على أنه تطوير لإجراءات واستراتيجيات العمل الذى سوف يتفاعل بشكل فعال مع بيئة المنظمة . فعلى الرغم من أن اختبار المسار الكلى للمنظمة والعملاء يظل عمل الإدارة فإن إدارة الجودة الكلية تبحث عن إشراك الموظفين فى تحليل أعمالهم . ذلك أنه فى الحكومة من النادر أن يركز العاملون إمكاناتهم التحليلية على أعمالهم الخاصة : لهذا فإدارة الجودة الكلية لاتسمح فقط بمثل هذا التحليل بل تطلبه . هذا الاعتماد على قيام العامل بتحليل العمل يعد تحولاً أساسياً فى الممارسات التقليدية للإدارة . فهى تطلق العنان لموهبة التحليل لدى موظفيك كما تؤطر هذه الموهبة لتكون مسخرة بصفة مباشرة نحو الأسلوب الذى تنجز به منظمتك عملها . كذلك فإن تبنى إدارة الجودة الكلية يعمل أيضًا على تغيير قوة العلاقة بين الإدارة والموظفين ، وذلك لأنه إذا ما أريد لإدارة الجودة الكلية أن تنجح فإن على كل طرف فى المنظمة أن يسهم إسهامًا متميزًا فى سبيل نجاحها .

مزايا تعديل قوة العلاقة بين الموظفين والإدارة :

فى ظل إدارة الجودة الكلية تشاطر الإدارة العاملين مسئولية تأسيس وتحسين أنظمة إجراءات العمل . هذا المفهوم يُغير واحداً من الأدوار التقليدية للإدارة ؛ وهو هيمنتها على التفكير بخصوص العمليات السارية فى المنظمة . كذلك فإنه يجب على الإدارة أيضًا أن تشاطر العاملين صلاحية اتخاذ القرار ، فيما يتعلق بعمليات أو إجراءات العمل (مع أن هذه المشاطرة ليست المسئولية النهائية) . إن هذا الإجراء ربما يجعل إدارة العمليات أكثر استهلاكًا للوقت وتعقيداً ولكنها غالبًا ما تكون أكثر فعالية وذلك لأن الموظفين يقدمون المزيد من المعلومات الدقيقة بخصوص العمليات (حيث إنهم هم الأشخاص الذين يؤدون المهام بالفعل) .

النموذج القديم : البيروقراطى :

فى لقاء حديث لرابطة تحليل السياسات العامة والإدارة لاحظ مايكل بارزلى من جامعة هارفارد الاى أن واحدة من أكثر خصائص إدارة الجودة الكلية أهمية هى أنها تقدم نموذجًا جديدًا لتقويم التفوق الإدارى . إننا نتفق ، كما نعتقد ، بأن هذه الصياغة الجديدة لمفهوم التفوق تعتبر واحدًا من أعظم التغييرات أهمية التى ربما تجلبها إدارة الجودة الكلية إلى الحكومة .

إن العاملين فى القطاع العام معتادون على صورة البيروقراطى الحاذق ، وهو الشخص الذى يعرف القواعد والأنظمة حيث إنه يستطيع أن ينجز العمل فى إطار النظام ويبقى خارج المشكلات . إن هذا المدير ليس حريصًا على العملاء والجودة كما أنه فى الواقع ليس حريصًا على تنفيذ السياسات . إن البيروقراطى هو الإدارى الصرف ، إذ إنه هو الشخص الذى يستطيع أن يتلقى التوجيهات من القائد السياسى كما ينقل الأوراق إلى الأماكن أو الأشخاص المناسبين ليتأكد من أنه قد تم صرف المخصصات المالية ، وأن العقود قد أبرمت وأن الأفراد تم توظيفهم كما أن النتائج المرغوبة قد تم إنتاجها . إن الكثير منا الذين أمضوا قدرًا كبيرًا من الوقت فى العمل مع الحكومة من الممكن أن يستحضروا فى أذهانهم صورًا لأشخاص محددين يتلاءمون مع هذا الوصف . إن النقلة الجوهرية هنا هى أن هؤلاء الأشخاص لايشككون فى مصداقية القواعد أو يحاولون أن يحسنوا إجراءات معايير التشغيل ، إنهم جيدون جدًا فقط فى تطويع هذه الإجراءات لتحقيق نتائج محددة مرغوبة . فهم يجعلون الأشياء تحدث كما يعملون على إنجاز الأشياء . على أنهم لايخصصون وقتًا لكى يفكروا جديًا فيما إذا كان الشىء الذى أنجزوه يستحق العمل .

النموذج الجديد : مدير الجودة الكلية الفعال :

فى ظل إدارة الجودة الكلية فإن البيروقراطى البارع يُعتبر نموذجًا عفّى عليه الزمن حيث إنه لايوجد له مكان. فالعميل والجودة يمثلان القيم السائدة ، كما أن النظام لم يعد مقدسًا إلى حد بعيد . كذلك فإن فهم القواعد والعمل بمقتضاها أقل أهمية ، إذ أن المهم هو تكييف القواعد وتغيير عمليات العمل من أجل إنجاز الجودة التى تعتبر أكثر قيمة . ذلك أن فهم القواعد والإجراءات الحالية لاتقدر إلا باعتبارها وسائل لفهم

مستوى الأداء الحالى وبالتالى فإنها ضرورية لكنها لم تعد شرطاً كافياً لتحقيق التفوق فى الإدارة .

وفى ظل النموذج الجديد فإن المدير يسأل على الدوام أسئلة بخصوص عمليات العمل وذلك من قبيل : هل هذه الخطوة مطلوبة ؟ هل من الممكن تحسين هذه الخطوة ؟ من هو العميل بالنسبة لهـــذا العمل ؟ وبالطبع فإن مثل هذه الأسئلة يجب أن يتم إتباعها بالقيام بعملٍ ما . لهذا فإن الإجراءات الجديدة . يجب أن يتم تجريبها وتقويمها ، ذلك أن العمل لايتوقف أو يتعثر عندما نستريح ملياً ونفكر فيه . إن العمليات التى نشك فى أنها أقل جدوى غالباً ما تستمر حتى يتم تطوير عمليات بديلة أفضل ، وعلى أى حال فإن أهمية كبرى توضع على المدير المبدع الذى يستطيع أن يرتاب فى الممارسات الحالية كما يستشير الموظفين من أجل تطوير إجراءات عمل جديدة وأكثر إنتاجاً .

إن إدارة الجودة الكلية تجبر المديرين الممتازين أن يذهبوا إلى أبعد من مجرد تعلم كيف يمكن تطويع العمليات المعقدة للحكومة ، وذلك بأن يقوموا بقياس فعالية برامج المنظمة على أساس العملاء الحقيقيين . إن الحصول على عقد خارجى لتقديم الخدمة التى تؤديها المنظمات الحكومية يظل وسيلة مهمة لتقديم هذه الخدمة لكنه لم يعد هدفاً فى حد ذاته . وفى ظل النموذج الجديد فإن المدير الفعال ربما يشكك فى العقد نفسه كما يستطيع أن يُلغى تماماً الطلب المتعلق بالمقترح الخاص بالتعاقد ثم يعمل على إنهاء العمل بطريقة أسهل وأسرع وأقل تكلفة إلى حدٍ ما . أو أن هذا المدير ربما يقرر أن العمل الذى تم عمله من قبل المتعاقد غير مطلوب على الإطلاق أو أنه فى حاجة إلى تعديل جذرى .

هل تمثل إدارة الجودة الكلية بالفعل ثورة حقيقية فى مجال الإدارة ؟

لقد رأينا عدداً من المفاهيم الأخرى التى يُطلق عليها «ثورات الإدارة» وهى تجيء وتذهب لذا فإننا نتردد بالتنبؤ بالتأثير الطويل لهذا المفهوم ، أى مفهوم إدارة الجودة الكلية .

لقد وجهت العديد من الإبداعات الإدارية ، التى تتراوح من الإدارة بالأهداف إلى التطوير الإدارى ، انتباهنا إلى الحصول على الأداء الجيد من المجموعات والأفراد كجزء من المنظمات . لقد اهتم علماء الإدارة وممارسوها منذ فترة بعملية تحفيز

واستشارة المنظمات المعقدة من أجل إنجاز الأهداف ، فى الوقت الذى يطورون فيه ويصونون المقدرة التنظيمية والسلوك الأخلاقى . إننا لانجادل فى أن الأفكار فى ظل إطار مفهوم إدارة الجودة الكلية تعتبر جديدة بصفة خاصة أو تحمل طابع التغيير الجذرى .

فمن نواحٍ متعددة فإن إدارة الجودة الكلية تمثل تركيبًا من عدد متنوع من الاتجاهات فى عالم الإدارة والمتمثلة فى :

(١) إعادة التأكيد من جديد على خط الإنتاج باعتباره محور اهتمام الإدارة .

(٢) استخدام أساليب الإحصاء المتطور على نحو متزايد من أجل المساعدة على فهم عمليات الإنتاج .

(٣) التقليل من مستويات التنظيم الهرمى فى المنظمات .

(٤) الاستخدام المتنامى لعمال الإنتاج فى تحليل العمل .

(٥) المشاركة القوية للعامل مع الإدارة فى اتخاذ القرار .

(٦) والاستخدام المتنامى للجماعات والفرق فى حل المشكلات .

لقد نشأ الكثير من العناصر المكونة لإدارة الجودة الكلية فى وقت ما . على أن ما اكتشفناه هنا هو أن التأكيد الرئيس على البدء مع حاجات العميل (كونها موجهة بالعميل) هو المظهر الفريد لإدارة الجودة الكلية . وعلى أى حال ، فإن ما هو جديد ومختلف بالنسبة لإدارة الجودة الكلية هو تأليفها وتجميعها لهذه العناصر فى إطار نظرى فريد .

إن ما اكتشفناه على أنه ذو طابع ثورى تغييرى هو الجمع بين أساليب الإدارة «الصعبة» مثل عملية الضبط الإحصائية والإدارة من خلال البيانات التفصيلية فى العمليات ، مع أساليب الإدارة «السهلة» مثل تعلم العمل فى مجموعات ، والتسامح ، «والخروج من دائرة الخوف» وإشراك كل شخص فى عمليات العمل . إننا نعلم أنه يجب على المديرين أن يركزوا على مؤشرات أداء محددة لفهم ما تقوم به المنظمة . وعلى أي حال ، فإنك فى ظل إدارة الجـــودة الكلية لاتصنف أداء الموظفين ببساطة من أعلى ؛ ذلك أنكم تعملون سويًا لجمع معلومات ذات أهمية فيما يتعلق بالأداء . وفى الحقيقة ،

فإنه لكى تقرر ماهى المعلومات ذات الأهمية فإنكم تعملون سويا من أجل تطوير طرق أو أساليب لتحسين الأداء .

إننا نرغب فى أن نكون حريصين على ألاّ نبالغ بشأن ما هية إدارة الجودة الكلية وما يمكن أن تساعد فى تقديمه . ذلك أن الأمر فى بعض أوجهه إنما هو فى حقيقة الأمر قضية أكاديمية أكثر من كونها قضية عملية فى تحديد ما إذا كانت إدارة الجودة الكلية شيئًا جديداً . إن خبرتنا لتؤكد أن هذه الأفكار التى تقدمها إدارة الجودة الكلية مفيدة بالنسبة المديرين وأنها من الممكن أن تساعد المنظمات للعمل بطريقة أفضل .

لذلك فإنه بالنسبة للأفراد أو المنظمات التى تقرر أن تتعلم كل ماتستطيع بخصوص هذه الطريقة من العمل ، ونقصد بهم أولئك الذين يعملون من أجل فهم النظرية ومبادئ ديمنج ، وأولئك الذين يناضلون لكى يجعلوا إدارة الجودة الكلية فى كل جانب من جوانب أعمالهم وأولئك الذين يثابرون لأشهر وسنوات ، فإنه من الممكن بل إنه أمكن من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية تحقيق تحسينات ومفارقات مهمة فى العمل .

الباب الثانى

تطبيق إدارة الجودة الكلية
فى المنظمات العامة

الفصل الرابع : حالة الاستعداد ، فهم معوقات التغيير والتغلب عليها

الفصل الخامس : اتخاذ الخطوات الأولى ، تحليل عملك

الفصل السادس : إستراتيجيات إدارية لتطبيق إدارة الجودة الكلية



حالة الاستعداد
فهدم معوقات التغيير والتغلب عليها

يناقش هذا الفصل الأسباب التى تجعل الأفراد يقاومون التغيير . إن هذا الفصل يختلف عن الفصول الأخرى فى الكتاب من عدة أوجه حيث إنه يتنحى قليلاً عن مناقشة تطبيق إدارة الجودة الكلية ويناقش بعض الأفكار الأساسية للنظرية التنظيمية . ذلك أن إدارة الجودة الكلية تتضمن تغييرات أساسية فى الكيفية التى تعمل بها المنظمات . لذا فإنك إذا ماأردت أن تنجح فى إدخال مفهوم إدّارة الجودة الكلية إلى منظمتك ؛ فإننا نعتقد بأن من المهم فهم هذه العوامل العامة التى تؤثر على السلوك التنظيمى . هذه المعلومات سوف تساعدك على فهم المعوقات التى تعترض تطبيق إدارة الجودة الكلية فى منظمتك ومن ثَم تعينك على التغلب عليها . ذلك أن كل منظمة لها بيئتها المتميزة وأهدافها وبناؤها الاجتماعى وثقافتها . لذا فإننا نردد فى كثير من المرات فى هذا الكتاب ، عبارة «يجب أن تتبنى أساليب إدارة الجودة الكلية المناسبة لوضع منظمتك» لقد أُعد هذا الفصل لتزويدك بإطار يساعدك على الفهم المتعمق لذلك الوضع التنظيمى .

البيروقراطية والاستقرار :

واحد من الأسئلة التى غالباً مانواجهها عندما نناقش إدارة الجودة الكلية مع أولئك الذين يحاولون الاستفادة منها هو : لماذا يصعب إدخال إدارة الجودة الكلية فى المنظمة ؟ لماذا يقاومها الأفراد ولماذا يصعب على المنظمات الالتزام بهذه الطريقة الجديدة من العمل ؟ إن تعديل أو تكييف عمليات العمل لتتلاءم والظروف الجديدة وتحسينها لكى تعمل بطريقة أفضل يبدو أنه يماثل الشىء البدهى الذى يجب أن يتم عمله ، غير أنه من الممكن أن تجد المنظمات أن التعديلات المستمرة لإجراءات معايير التشغيل أمر غير مستقر ومشتت للجهود ، بهذا فإن السؤال الذى يمكن طرحه هنا هو : لماذا تقاوم المنظمات التغيير ؟ إن جانبًا من الإجابة على هذا السؤال يقع فى الخصائص الأساسية للصيغة البيروقراطية للمنظمة . ذلك أن البيرؤقراطية صممت من أجل أن تسمح لمجموعات كبيرة من الأفراد أن تفتت المهام المعقدة إلى عناصر أساسية صغيرة لهذا فإنه يقال : إن العمل الذى يفتت إلى مكوناته الأساسية يكون مختلفًا من حيث الشكل أو المهام ومتجزئًا مما يوجد الحاجة إلى تجميع هذه المكونات أو الأجزاء إلى بعضها ، وهى المهمة التى يطلق عليها التنسيق . إن المنظمات عبارة عن مكونات حيوية مترابطة ، ومتصلة بعضها ببعض تقود إلى الإنتاج من خلال مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التى تنشأ بالتدريج بمرور الوقت .

إن العلاقات والتفاعلات تعتبر من النوع الدائم وغالبًا ماتستمر حتى مابعد المرحلة التى كانت قبل هذه العلاقات تعمل فيها ، وفى الغالب فإن الاستمرار فى هذه العلاقات إلى مابعد التغييرات فى بيئة وهدف المنظمة يجعلها ليست بذات أهمية أو غير ضرورية .

وكما فهم منظرو التنظيم مثل تشاستر برنارد وفيليب سلزنيك ، بأن معايير التشغيل الإجرائية والعلاقات فى المنظمة تصبح فى النهاية ذات قيمة من خلال أعضائها بناءً على وظائفهم وليس بناءً على مايقومون به . وانطلاقًا من ذلك فإن الأفراد يصبحون منسجمين مع أسلوب المنظمة فى العمل ، كما يشعرون بالأمان فى مهامهم ويحسون بالانتماء ومقاومة أية تغيير يعكر الترتيب أو التنظيم المتسم بالصداقة والراحة . وبما أن العاملين فى المنظمة يعرفون تخصصهم جداً أو عملهم المتميز أفضل من أى شخص آخر ، فإن الجهود المبذولة من قبل المنسقين الخارجيين أو المديرين أو المحللين لفهم وتغيير أعمالهم قد تتعرض للمقاومة .

لهذا السبب فإن إدارة الجودة الكلية تؤكد على أن قيام العامل بالتحليل الذاتى أو تحليل العامل لعمليات العمل الخاص به يعتبر شيئا مهماً جداً . إن المنظمة من الممكن أن تتغير فقط بقدر مايكون لدى أعضائها من الرغبة والاستعداد للتغيير . ذلك أنه عند مايقوم العاملون بتحليل عمليات العمل فإن بإمكانهم أن يضمنوا فى تحليلهم قدرتهم الخاصة فى تغيير الطريقة التى يؤدون بها مهامهم الخاصة . إن نفس المصطلح «معايير التشغيل الإجرائية» يقدم مؤشراً للقيمة أو الأهمية التى تضعها البيروقراطية على الاستقرار والثبات ، ذلك أن الجهد المتوقع من الفرد هو أن يعمل وفقًا للإجراءات المقننة ، وهى إجراءات متماثلة على الدوام . إن إدارة الجودة الكلية تتطلب أن ينظر إلى إجراءات العمل المقننة باعتبارها صيغة منسقة يمكن التنبؤ بها ، وهو مايعتبر تغييراً كبيراً فى الطريقة التى تعمل بها المنظمات البيروقراطية . إن معيار الإرضاء التقليدى الذى قال به مارش وسيمون (١٩٥٨) بأن إجراء العمل المقنن «الجيد» هو الذى يعمل بشكل مقبول جداً لم يعد صحيحًا أو سارى المفعول . ففى ظل إدارة الجودة الكلية فإن إجراءات العمل المقننة يجب أن تخضع للتطوير بصفة مستمرة وذلك من أجل أن تستجيب للتوقعات المتنامية والمطالبة المتزاحمة لمجتمع واقتصاد متغير بصورة سريعة .

إنه ليس من الواضح بعد فيما إذا كانت الصيغة البيروقراطية التقليدية من الممكن أن تتكيف مع مطلب إدارة الجودة الكلية للتغيير المستمر . إذ يبدو من الواضح لنا أن البيئة الحالية للمنظمات العامة تتطلب منها أن تطور قدرتها على التكييف والتغيير بسرعة . ولكي نناقش مفهوم التغيير فى منظمات القطاع العام ، فإنه من الضرورى فحص طبيعة البيئات التى تعمل بها هذه المنظمات ، وثقافتها وبنائها وعملياتها المقننة ، إن بقية هذا الفصل من الكتاب يفحص هذه المفاهيم الأساسية لنظرية التنظيم ، والتى يجب أن يعيها ويفهمها الممارسون إذا كانوا يأملون فى العمل كمحركين للتغيير التنظيمى . هذا التحليل للأساسيات التنظيمية من الممكن أن يحدد العوائق المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الكلية ، كما يحدد أيضًا العوامل التى قد تشجع على التغيير التنظيمى . بعدئذ سوف تكون لديك فكرة أفضل عن الأشياء التى تعارضها وكيف تعالج المشكلات التى ربما تتطور عند ما تبدأ جهود التغيير .

بيئة المنظمة

طبقا لنظرية النظم ، فإنه من الممكن التفكير فى المنظمات على اعتبار أنها أنظمة مفتوحة تتفاعل بطرق مختلفة مع بيئاتها الخارجية .(Beer, 1980) . إن هناك الكثير من التشابه الموجود بالنسبة للطرق التى تتفاعل بها منظمات القطاع العام والقطاع الخاص مع بيئاتها الخارجية الخاصة ومع ذلك فإن هناك الكثير من الاختلافات أو الفوارق المهمة . فمنظمات القطاع العام عادة تعمل فى بيئات تتسم بدرجة عالية من الطابع السياسى ، كما أنها عرضة وبصورة شديدة للتدقيق من قبل وسائل الإعلام ، ومجبرة على التقيد أو الالتزام بعدد من القواعد الصارمة والمحددات ، كما أنها غالبًا ماتخضع لوجهات النظر والحاجات المتغيرة للموظفين المنتخبين . ومع افتراض كل هذه الفوارق البيئية المهمة فإن من الواضح أن منظمات القطاع العام تواجه تحديات فريدة عندما تحاول تطبيق تغييرات تنظيمية مثل إدارة الجودة الكلية . إنه لاتوجد منظمة لديها مطلق الحرية فى وضع أى أهداف ترغب فى وضعها كيف اتفق . وبالمماثل فإنه لاتوجد منظمة لديها مطلق الحرية تمامًا فى اللجوء إلى أى عميل ترغب فى جذبه إليها أيًا كان الأمر . وعلى أي حال ، فإن منظمات القطاع العام غالبًا ماتكون مقيدة بدرجة كبيرة فى اختيارها لأهدافها وعملائها . هذه الخيارات غالبًا ماتكون محددة سلفًا من خلال المسؤولين الرسميين الذين تم انتخابهم . هذه العوامل البيئية لاتحول دون انتهاج

إدارة الجودة الكلية كأسلوب للعمل ، لكنها تؤثر على نوع تحسينات الجودة التى تكون عملية ومعقولة فى منظمات القطاع العام . فعلى سبيل المثال ، ربما يقرر مدير فى القطاع العام أن هناك عملية إدارية معينة تعتبر مكررة وسخيفة ولكن ربما يكون مطلوباً من خلال القانون أو النظام استكمال العملية .

إن الجوانب الرئيسة الأربعة للبيئة التنظيمية للقطاع العام هى :

(١) البيئة السياسية .

(٢) البيئة الاقتصادية .

(٣) البيئة الاجتماعية .

(٤) والبيئة التكنولوجية .

فأما بالنسبة للبيئة السياسية فإنها مشكلة من السلطة السياسية والبقية من السلطة التنفيذية والسلطة القضائية ، ومجموعات المصالح ، ووجهات النظر السياسية للجمهور العام وكذلك مختلف النخبة النشطين سياسياً . أما البيئة الاقتصادية فإنها تحدد كما يتم التأثير عليها من خلال برنامج المنظمة ، ودورها فى السوق الاقتصادى التابع للقطاع الخاص ، وكذلك مدى ازدهار الوضع الاقتصادى . أما فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية فإنها تتضمن تلك القيم والمعايير التى يتمسك بها المجتمع والتى تؤثر بصورة مباشرة على وظائف وبرامج المنظمة . أما البيئة التقنية فإنها تتسم بالمعدل الذى تستخدم عنده أو تنتج التقنية من خلال التغييرات التنظيمية . إن مختلف البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الخاصة بمنظمات القطاع العام لكل منها خصائص من الممكن أن تعوق أو تسهل عملية التغيير .

البيئة السياسية :

تعتبر منظمات القطاع العام بطبيعتها ، وحدات سياسية من الممكن ببساطة أن توجد فيها الفوضى من خلال منازعات القوة . فالصراع أو النزاع غالباً مايحدث بين قسم شئون الموظفين التابع للمؤسسة الملتزم برسالة المنظمة المكتوبة ، والسياسيين الذين يجدون لسبب أو لآخر ، أنه من الملائم سياسياً قصر دور المنظمة ، حيث إن هذا العمل فى بعض الأوقات يجعل من الصعب تماما عليها ، أى المنظمة ، العمل بكفاءة

وفعالية ، كذلك ففى الغالب فإن الصراع بين التشريعيين والرئيس التنفيذى المنتخب من الممكن أن يضع المنظمة فى وضع غير ملائم أو مريح فى منتصف العمل ٠

فى بعض الحالات فإن التراكم المعرفى والخبرة يقودها إلى معارضة المدير الرسمى الموجود فى قمة القسم التنفيذى غير أنه فى أوقات أخرى تجد المنظمة نفسها فى حاجة إلى أن تعارض وجهات نظر التشريعيين الأقوياء أو مجموعات المصالح ٠ على أنه عندما تكون البيئة السياسية متقلبة أو غير مستقرة بصفة خاصة ، فإن التنازلات تعتبر الاستراتيجية المفضلة بالنسبة للبيروقراطيين المتمرسين ٠ وحيث إن التغيير ، فى حد ذاته ، يعتبر محفوفاً بالأخطار على الدوام وأنه من المحتمل أن يجذب اهتماماً غير مرغوب فيه من الأطراف التى تلعب دوراً سياسياً ، فإن المديرين فى القطاع العام عادة مايفضلون الشخص المحافظ الذى يتسم بدرجة أكبر من الضبط أو الأسلوب البيروقراطى وذلك من أجل الحد من تدخل العامل السياسى فى عمليات المنظمة ٠ فى ظل هذه الظروف ، فقد يصعب إقناع قائد المنظمة والموظفين بأن استراتيجية جديدة للعمل مثل إدارة الجودة الكلية تستحق المخاطرة ٠ من الجانب الأخر ، فإن الممارسات اليومية للسياسة تضع على المنظمة مطالب من أجل تحقيق نتائج محددة من الممكن أن تساعد العاملين على التغيير فى البيروقراطية لكى تكون لهم الغلبة والسيادة ٠

البيئة الاقتصادية :

فى إطار البيئة الاقتصادية ، تواجه منظمات القطاع العام مشكلات أخرى فالاقتصاد غير المزدهر أو المتدهور قد يقود إلى مصادر تمويل مشكوك فيها ٠ فحكومات الولايات والحكومات المحلية وهى التى لايسمح لها بأن تطبع نقودها بنفسها ثم تقع فى العجز ، تعتبر بصفة خاصة عرضة للتغيرات السريعة فى عوائد الضرائب ٠ وبما أن السلطات التشريعية كانت قد حاولت أن تنوع مصادر عوائدها ، فإنه حتى مكاتب الميزانية المتطورة وجدت صعوبة بالغة فى أن تتنبأ بالعوائد المتوقعة ٠ هذا الوضع أوجد جواً من العجز أو الخوف من التغيير والذى بدوره أعاق جهود التغيير ذاتها ٠

من الناحية الأخرى ، فإنه غالباً مايشار إلى الضغوط المالية على أنها عاملٌ محرك بالنسبة للتغيير فى منظمات القطاع العام ٠ لهذا فإنه عندما تمر المنظمة بتجربة تخفيض فى الميزانية وتجميد فى التوظيف ، فإن المديرين يجبرون على أن يحاولوا أن

ينجزوا قدر مايستطيعون ، أو أكثر ، بمصادر أقل . إن التخفيضات التى تحدث فى الميزانية من الممكن أن يكون لها تأثيران : الأول أنها من الممكن أن تعيق عملية التغيير وذلك من خلال تشجيع اتجاه «نحن ضدهم» ، أو أنها من الممكن أن تجعل المديرين يفكرون بصفة خاصة بخصوص الأنظمة والاستراتيجيات التى يستخدمونها . إن هذا التدقيق أو الفحص الذاتى غالبًا ما يعمل على تسهيل عملية إعادة التصميم التنظيمى . لهذا فإنه يجب على الموظفين فى بعض الأحيان أن يظهروا بأن من الممكن تجاوز القواعد الصارمة التى تحكم الأشياء مثل مجموعة مبادئ العمل وإجراءات المشتريات حيث يمكن المنظمة أن تحقق بذلك الابتكار والتفكير الإبداعى والتغيير التنظيمى .

البيئة الاجتماعية :

تمثل البيئة الاجتماعية للمنظمة جو التفاعل بين المنظمة والمجتمع على نطاق واسع لهذا فإن لمعظم المنظمات قدرًا كبيرًا من التأثير على مجموعة من الناس فى المجتمع تستفيد مباشرة أو تعانى من سياسات وأنشطة المنظمة . إن العلاقة التى تربط المنظمة مع جماعاتها ذات المصلحة أو عملائها أو زبائنها مهمة للغاية ، ذلك أنه إذا ماشعر الأفراد بأن المنظمة تسهم فى أمنهم أو سعادتهم ، فربما يكون لديها وقت أيسر لتؤدى وظائفها المحددة . إن القبول الاجتماعى والحماس لعمل المنظمة قد يقود إلى مساعدة تطوعية ، وتعاون الجمهور وبيئة خصبة لتنمية الدعم أو المساندة السياسية (والمالية) . من الجانب الآخر فإن المعارضة الاجتماعية من الممكن أن تعيق رفاهية وازدهار المنظمة .

إن البيئات المعادية أو المساندة لن تتحول آليًا إلى معارضة معادية أو مساندة للتغيير التنظيمى . ففى بعض الحالات فإن البيئة الاجتماعية المساندة سوف تمنح قادة المنظمة فسحة ومرونة أكبر لإيجاد التغيير . غير أنها فى حالات أخرى ، ربما تقود المنظمة إلى أن تكون متضخمة ، ومسرورة بما يتم فيها ، ومهدرة للطاقات ، مدركة أن أى شىء يمكن أن تعمله مهما كان هذا الشىء فإنها برغم ذلك سوف تظل تتمتع بمساندة الجمهور والحصول على المصادر . على أنه عندما تكون البيئة قاسية ، فإنها ربما تقود البيروقراطيين إلى أن يتراخوا ويقاوموا التغيير ، أو بالعكس ، فلربما تقنعهم أن اتخاذ خطوات جذرية جديدة مطلوبة لبناء القبول الاجتماعى ومساندة الجماهير .

وفى أية حادثة ، فإن المديرين الذين يسعون إلى أن يكونوا عوامل تغيير يجب أن يعوا البيئة الاجتماعية للمنظمة . إذ يجب عليهم محاولة تفهم تأثير تلك البيئة على إدراك وقيم إدارة وموظفى المنظمة .

البيئة التقنية :

تتسم البيئة التقنية للمنظمة بطبيعة التقنية المستخدمة أو المنتجة من قبل المؤسسة أو المنظمة . فالتغيير التقنى يميل إلى تسهيل التغيير التنظيمى وليس إعاقته ذلك أنه يمكن إحداث تغيير تنظيمى من خلال التقنية الحديثة من طريقتين . الأولى : أن بإمكانها أن تغير الطريقة التى يعمل بها الأفراد ، والثانية : أن بإمكانها التأثير على رسالة أو هدف المنظمة فالتقنية المكتبية مثل معالج الكلمات ، والحاسبات الشخصية ، والبريد الصوتى غيرت دور الكاتب وهيئة الموظفين المحترفين كما أثرت على الطريقة التى تدير بها المنظمات أعمالها . فالموظفون الكتبة ربما لايطبعون الكمية التى اعتادوا طباعتها لكن كمية المعلومات التى يتم معالجتها من قبل الكثير من الموظفين أوجد موظفين كتبة وفى كثير من المنظمات ، مجرد منسقين للمعلومات .

إن التقنية المتغيرة من الممكن أن تؤثرعلى هدف أو رسالة المنظمة وذلك من خلال تغيير الظروف والمشكلات التى يجب مجابهتها . فالتلوث البيئى يعد بالطبع أفضل مثال على مشكلة السياسات التى تغيرت نتيجة لتغير تقنية الإنتاج ، لكن الكثير من الأمثلة الأخرى للتقنية تؤثر على هدف المؤسسة أو المنظمة . وبالتأكيد فإن عمل الشرطة قد تغير وذلك لأن الأسلحة الآلية أصبحت أخف وأكثر انتشارًا أو شيوعًا ، كما أن الاتصال عبر الأقمار الصناعية قد غير من طبيعة أنظمة الاتصالات ، كذلك فإن التوقعات بالحصول على رعاية صحية مناسبة قد تغيرت نتيجة لتطور التقنية الطبية الحديثة .

أهمية بيئة المنظمة :

إن الأبعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخارجية تشكل عملية العمل وذلك من خلال توفير أو الإخفاق فى توفير ، المصادر الضرورية لإنجاز أهداف محددة . وهكذا ، فإن كل المنظمات عرضة للتأثيرات البيئية . وفى الحقيقة فإن بعض المنظرين قد اقترحوا أن سهولة وصول المدير إلى المعلومات البيئية المهمة ربما تكون أهم عامل فى تحديد بناء

المنظمة . (Lawrence and Lorsch,1967 b) فطبقًا لهذا النموذج فإن الفجوة بين المعلومات التى هى فى حوزة المدير وتلك المعلومات التى يحتاج إليها المدير تمثل عدم التأكد . إن حجم الفجوة فى هذه المعلومات من الممكن أن يحدد فيما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها باطّراد أم لا .

وهكذا ، فإن التقويم الدقيق لبيئة المنظمة يعتبر ضروريًا وذلك عندما نأخذ فى الاعتبار التغيير التنظيمى ، حيث إن مرونة أو صرامة البيئة من الممكن أن يكون لها تأثير مهم على الجهود تجاه التغيير .

إن المنظمات التى تبنى التغيير والتكيف ليتماشى طبقًا لإجراء ات العمل المقننة لديها هى تلك المنظمات التى تستجيب بشكل أفضل للبيئة الخارجية التى تتغير بصورة سريعة . هذا العمل يتطلب تطوير ثقافة تنظيمية تكيف نفسها على الدوام للبيئة التى تعمل بها . ولكى تتطور هذه الثقافة داخل المنظمة ، فإنه يجب أن يكون كل موظف مقتنعًا بأن التغيير شىء طبيعى وليس شيئًا يمكن الخوف منه . لهذا فإن الجزء التالى يناقش العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمى .

الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية مفهوم آخر مهم يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند تقويم قدرة المنظمة على تكييف نفسها لإدارة الجودة الكلية . ذلك أن ثقافة المنظمة يمكن النظر إليها باعتبارها مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية التى تشكل القواعد الأساسية لما هو متوقع من الموظفين وما الذى يمكن للموظفين أن يتوقعوه من المنظمة . إن ثقافة المنظمة تشابه الشخصية بالنسبة للفرد أو مفهوم الذات . ذلك أنها عبارة عن فكرة مشتركة ومجموعة من المدركات التى تنظم وتوجه أنماط السلوك . إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعتبر إلى حد مامفهومًا غير واضح المعالم ، آخذين فى الاعتبار طبيعته الظاهرية المدركة ، كما أنه غالبًا مايتم التغاضى عنه ، أو تجاهله ببساطة من قبل الباحثين المهتمين بالتغيير التنظيمى وسلوك العمل (Beer , 1980) . وعلى أى حال ، فلقد بدأ متخصصو التطوير فى الآونة الأخيرة ، فى إدراك أن الثقافة التنظيمية تعتبر قوة مؤثرة إلى حد كبير حيث إنها تحفز وتثبط أنواعًا محددة من السلوك الفردى أو الجماعى داخل المنظمات .

وظيفة وطبيعة ثقافة منظمات القطاع العام :

تعمل الثقافة التنظيمية كآلية للربط ، بمعنى أن قوة الثقافة ترتبط بشكل إيجابى وقوى بالدرجة التى يتم فيها التمسك بصفة عامة ، بمجموعة فعلية من المعتقدات والقيم من قبل الموظفين . ذلك أنه كلما كثر عدد الأفراد الذين يشتركون فى المنظمة فى المعتقدات كلما كان لهذه الثقافة تأثير أكبر على سلوك الفرد داخل المنظمة . وهكذا فإن الشعور القوى بالثقافة التنظيمية من الممكن أن يكون شيئًا إيجابيًا وذلك بسبب كونها نتيجة ومصدرًا للشعور المشترك للرؤيا المستقبلية والهدف بين الموظفين .

إن الثقافة التنظيمية فى منظمات القطاع العام عادة ماتكون قائمة على أساس قيم رئيسية أو طبقًا لما تقوله جيرالد كايدن قائمة على أساس فكرة أو أيديولوجية الخدمة العامة . هذه الأيديولوجية (الفكرة) من الممكن تلخيص خصائصها على النحو التالى :

١ - تعتبر الحكومة وسيلة لتنفيذ إرادة ورغبة الناس وذلك كما هى محددة من قبل ممثليهم المنتخبين .

٢ - إن الموظفين الرسميين ينتخبون أو يعينون أو يوظفون من أجل خدمة مصالح الجمهور .

٣ - يجب على الموظفين العموميين أن يتجنبوا الظهور بمظهر عدم اللياقة أو الأدب ويجب أن يحافظوا دائمًا على درجة عالية من المعايير الأخلاقية .

٤ - يجب أن يكون موظفو الخدمة المدنية واعين بالشئون الاقتصادية والأمور المتعلقة بالكفاء ة .

٥ - يجب على الموظفين العموميين إطاعة رؤسائهم ووضع مصالحهم واهتماماتهم الشخصية جانبًا . على أنه إذا ماكان لدى الموظف العام اعتراضات شخصية على سياسة معينة فإنه يجب عليه أو عليها ترك الوظيفة العمومية أولاً وذلك قبل أن تعلن على الملأ أى اعتراض على تلك السياسة .

٦ - يجب أن يكون تعيين الموظفين العموميين فى الوظيفة قائمًا على أساس الجدارة ودرجة ملاء متهم للوظيفة المطلوب شغلها .

٧ - يجب أن يكون موظفو القطاع العام خاضعين للمحاسبة بالمعايير القانونية نفسها كأي شخص آخر (Caiden 1981) .

إن القيم المشار إليها آنفًا تمثل عموميات بخصوص الثقافات التنظيمية فى عدد مختلف من المؤسسات العامة . وبالطبع فإن هناك اختلافًا فى درجة التأكيد التى يمكن أن تضعها أى مؤسسة على هذه القيم وذلك اعتماداً على رسالتها أو هدفها . هذه الاختلافات أو الفروق تعنى فى النهاية أن بعض المؤسسات لديها نطاق أكبر من المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بمراعاة هذه القواعد ، وذلك اعتماداً ، من ناحية جزئية ، على البيئة الخارجية التى تعمل بها المنظمة . كذلك فإن هناك أيضًا سمات خاصة بالثقافة التنظيمية ومتعلقة بهدف المنظمة : ففى وكالة حماية البيئة الأمريكية هناك قيمة كبيرة توضع على مدى تقيدها أو التزامها بالبيانات العملية ، كذلك فإن الدفاع عن الزملاء فى أقسام الشرطة غالبًا مايكون راسخًا فى الثقافة التنظيمية .

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمى :

تتضمن القواعد الثقافية تأثيراً مهمًا على قدرة المنظمة على التغيير . ذلك أن الكثير من النماذج السلوكية يتم التمسك بها بصفة عامة من قبل معظم المنظمات كما أنها متأصلة بشكل راسخ فى تكوين هذه المنظمات . فعلى سبيل المثال فإن من بين تلك القواعد الثقافية السارية فى المنظمات تلك التى تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير إطلاقًا ، أو لاتقدم للمدير أية أخبار سيئة ، أو تلك التى تحث على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء . هذه القواعد تعتبر تقريبًا متأصلة فى الأفراد كما أنها من الممكن أن تعمل باعتبارها عوائق تحول دون التغيير فى المنظمة ، وذلك حتى فى المنظمات التى قد بدأت بالفعل جهود تحسين الجودة . فالأفراد فى جماعات العمل ، على سبيل المثال ، من الممكن أن يشجع ، من غير قصد ، بعضهم بعضًا على الاستمرار فى ممارسة نماذج سلبية مثل تلك التى أشرنا إليها من قبل . إن العامل العادى لايرغب فى أن يكون هو الشخص الذى يخبر المشرف قائلاً : إنك أنت السبب فى عدم إنجاز الأشياء فى وقتها .وبصفة عامة فإن الأفراد والمنظمات يقاومون التغيير وذلك عندما تكون لديهم مصلحة فى نماذج عمل معينة أو ترتيبات تنظيمية وأن هذه المقاومة من المحتمل أن تزيد بمعدل متناسب مع تلك المصلحة .

إن من المهم أن تلاحظ ، وبخاصة فى المنظمات الكبيرة ، أنه من الممكن أن تكون هناك أكثر من مجموعة واحدة من أنظمة المعتقدات والفروق الثقافية فى وحدات المنظمة

الموزعة على أساس الوظيفة أو الهدف أو بين المستويات الهرمية المتدرجة فى المنظمة . بهذه الطريقة ، فإن بإمكاننا أن نفكر فى مجموعات مختلفة فى داخل المنظمات على اعتبار أنها تمثل أنظمة تعلم اجتماعية . إن التفاعلات التى تتم بين وفى إطارهذه الدوائر من الممكن أن تعمل على تطبيع الأعضاء الجدد كما تعمل على المحافظة على اتساق سلوك كل شخص فى الحدود أو الأطر الموجودة المعينة .

لقد أدرك علماء النفس والمنظرون فى مجال التعلم منذ فترة طويلة أهمية مفاهيم مثل التعزيز ، والمحاكاة ونماذج السلوك البشرى . التعزيز فى المنظمات يتضمن أشياء مثل الترقيات وزيادة الرواتب والاعتراف ، والرضا الوظيفى العام والمسئولية والسلطة وحتى الحيز الذى يشغله المكتب أو الأثاث . على أن هذه الأشياء ليس من السهل توفيرها دائمًا من قبل المديرين فى القطاع العام ذلك أن الطبيعة الصارمة لقواعد وأنظمة الخدمة المدنية من الممكن أن تحد من استخدام وسائل مثل التعزيز أو الحوافز لهذا فإن جانبًا من استراتيجيتك فى تطبيق إدارة الجودة الكلية ربما يتضمن أنظمة مكافآت غير رسمية مثل التقديرات العلنية أو الشكر الشخصى . إننا نميل دائمًا إلى أن نقلل من قدر التأثير الإيجابى الذى تتركه رؤية الأفراد لأفكارهم وقد أخذت طريقها إلى التطبيق وحققت تحسينات عملية وقللت من درجة الإحباط وإعادة العمل مرة تلو الأخرى . فلقد ذكر جون جى هادبيرج المشرف على منظمة الطاقة والإنارة فى فلوريدا كيف أن «موظفينا أخبرونا بأن أكثر صيغ التقدير دلالة وأهمية كانت تتمثل فى مشاهدتهم لأفكارهم وهى تنفذ وتقود إلى نتائج » . أما الصيغة الثانية فى التقدير ذات الأهمية فكانت تتمثل فى كون مشرفيهم وزملائهم يعرفون من وقت مبكر من قدّم هذه الأفكار ويقدرون إنجازاتهم (Hudiburg, 1991,P.116) . إن القيود على قدرة المدير على تقديم المكافأة أو العقاب أو الفصل فى إطار قواعد وأنظمة الخدمة المدنية من الممكن أن يجعل الأمر صعبًا فيما يتعلق بتغيير نماذج السلوك الراسخة بعمق فى ثقافة المنظمة . فالموظفون بصفة عامة من الممكن أن يكونوا رافضين لقبول الفكرة التى تحثهم على ألاّ يكونوا خائفين من قول الحقيقة . إن التعزيز من قبل المديرين فى صيغة بعض أنواع المكافأة (ربما حتى تقديم الشكر أو الثناء البسيط) من الممكن أن يكون له تأثير بعيد المدى . كذلك فإن آليات ترسيخ التطبيع الاجتماعى من الممكن أن تعزز السلوكيات السلبية فى ثقافة المنظمة ومن ثم تعترض سبيل التغيير .

وعلى سبيل المثال فلقد واجه براند بعض العوائق عندما حاول أن يتقابل ويستمع مباشرة من أحد عملائه المهمين والموردين وهم : مديرو برنامج الخزانات الأرضية التابع للولاية . فلقد كانت مكاتب المناطق تسير منذ زمن بعيد وفق عرف معين يتمثل فى أن كل الاتصالات مع مديرى الولايات يجب أن تكون من خلالهم .إن هذه الممارسات أو العرف لم يكن نزوة من جانبهم حيث إنهم قد قاسوا الأمرين من خلال الأخطاء المختلفة التى كانت ترتكب من قبل المكاتب الرئيسة فى الماضى .

إن الأفراد فى المنظمات يتعلمون كذلك من خلال المحاكاة الاجتماعية ، وهى تقليد السلوك الصادر من الآخرين فى المنظمة وبخاصة أولئك الأفراد الناجحين أو الذين يحتلون مناصب عليا . هذا المفهوم من الممكن أن يعمل لصالح المدير عندما يحاول تغيير السلوك . ذلك أنه إذا ما شاهد الأفراد المدير وهو يتصرف وفقًا لطريقة معينة فإنهم من المحتمل أن يقلدوه فى ذلك السلوك الصادر منه . ومع التسليم بهذا المفهوم ، فإنه من السهل أن تلاحظ كيف أن مساندتك ودعمك للمشاركة بل ومشاركتك القوية فى جهود إدارة الجودة الكلية من الممكن أن تقود إلى مفارقات كبيرة فى نجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية .

إن تطبيق إدارة الجودة الكلية سوف يتطلب منك جهوداً مباشرة من أجل إعادة تثقيف وتعليم موظفيك لكى يتبنوا الثقافة الجديدة . لذا فإنك إذا مافشلت وأنت تحاول أن تطبق التغيير فى معالجة القضية المتعلقة بالثقافة التنظيمية الموجودة ، فإن كل جهودك الرائعة ربما تتعرض للإحباط من خلال السلوكيات التى ربما لايكون الأفراد بالضرورة يعرفون أنها سلوكيات دائمة . لهذا السبب فإنه يجب عليك أن تعمل نحو تغيير آليات التطبيع الاجتماعى فى منظمتك . فأنظمة الحوافز ، والإدارة بالقدوة ، وزيادة فاعلية الاتصال ، وتطوير قواعد جماعية جديدة تمثل كلها استراتيجيات من الممكن أن تغير الجانب النفسى ، وبالتالى البناء الثقافى لمنظمتك .

وعلى أى حال ، فإنك أثناء قيامك بذلك ربما تواجه مقاومة من المديرين الآخرين الذين سوف يكون مطلوباً منهم تفحص أنظمة القيم لديهم . إن التغيير غالبًا مايكون أكثر مصادر الخوف والتهديد بالنسبة للأفراد الذين يخافون أن يفقدوا أشياء أكثر من غيرهم . لهذا السبب فإنه من المهم بدرجة كبيرة أن يحاول المديرون والقائمون على محاولة تيسير التغيير أن « يتصوروا الثقافة المستقبلية وأن يصوغوها شفاهة »

(Beer, 1980,P36) . بهذه الطريقة يمكنك أن تحرز فهمًا لنماذج السلوك الغامضة فى منظمتك وكيف أن ثقافتها سوف تؤثر على جهود تطبيق إدارة الجودة الكلية . لهذا ومن أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية فإنه من المهم بكل مافى الكلمة من معنى أن يتعلم مديرو الإدارة العليا تقبل أهمية المرونة والإبداع .

البناء التنظيمى والعمليات المقننة :

من الصعب أن تفكرفى ثقافة لمنظمة بدون التفكير فى بنائها أيضًا . على أن مصطلحات البناء التنظيمى Organizational Structure والعمليات المقننة Standard Pro-cesse تشير إلى أكثر الجوانب رسمية والمتعلقة بالتنسيق . هذه الجوانب تتضمن الوصف الوظيفى وإجراءات العمل المقنن ، والاجتماعات الرسمية والسياسات المتعلقة بشؤون الموظفين والأنظمة ، والعلاقات الهرمية المتسلسلة ، وسياسات العلاقات مع العاملين وأنظمة المحاسبة والميزانية وحتى ترتيب الجوانب المادية كالمبنى والأدوات . ولكى تفهم الكيفية التى ربما يساعد فيها بناء منظمتك أو يعيق جهودك فى البدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية ، فإن من المفيد أن تسير وتتفحص مفاهيم البناء التنظيمى والعمليات المقننة .

إن البناء والعمليات المقننة تستخدم من قبل الإدارة فى كل المنظمات وذلك من أجل الحصول على السلوك المرغوب . فحوافز مثل جداول الرواتب ، والمكافآت والسلالم الوظيفية كلها تصمم من أجل الحصول على درجات عالية من الجهد من الأفراد العاملين . كذلك فإن البناء التنظيمى يعمل أيضًا من أجل تشكيل البيئة النفسية (السيكولوجية) للمنظمة ، حيث إن سلوك واتجاهات الموظفين تتأثر بشكل ملحوظ بالمجال الذى يعملون فيه . إننا مهتمون بصفة أساسية بتلك الصفات المتعلقة بالبناء والعمليات التى تتعلق بشكل أكبر بالبيروقراطيات فى القطاع العام .

إنه ربما تكون واحدة من أكثر الخصائص ملاحظة عن البيروقراطيات فى القطاع الحكومى هى الدرجة التى تكون فيها الأعمال والإجراءات المحددة مقننة ومنظمة فى وحدات رسمية . فكما لاحظ ماكس فيبر (١٩٤٦) أن التدرج الهرمى الرسمى يعتبر خاصية واضحة ومحددة بالنسبة للبيروقراطية . فكل شخص فى المنظمة يجب أن يكون لديه تفهم واضح للطرف الذى يعمل تحت توجيهه أو معه والأطراف التى تعمل

تحت توجيهه . فكما تمت الملاحظة فى بداية هذا الفصل ، فإن البيروقراطية ، على اعتبار أنَّه من أكثر خصائصها قوة ، هو القدرة على تجزئة العمل إلى وحدات صغيرة ، وتأدية المهام بفعالية ، كما أن كل مهمة تؤدى بواسطة وحدة تنظيمية مستقلة . هذا التقسيم للنشاط البشرى يتيح للوحدات التنظيمية تطوير خبرة كبيرة وبراعة بالنسبة لمهام محددة ومعرفتها بشكل دقيق . فالبيروقراطيات تفترض أنها تعمل فى بيئات خارجية مستقرة إلى حدما كما أنها تكرس مقدارًا كبيرًا من الجهد لتعمل بطريقة عقلانية (Mintzberg 1973a) .

والكفاءة تعتبر الهدف الأساس فى العمليات البيروقراطية (Minzberg, 1973a) وبالتالى فإن الجهود نحو تحقيق الكفاءة تركزت على نحو تقليدى على إجراءات العمل المقننة . ذلك أن إجراءات العمل المقننة ، كما ناقشنا فى السابق ، تتيح للمنظمات أن توجد قواعد خاصة بعمليات محددة ومكتوبة وذلك فى جهود منها للحد من التباين فى المهام التى تُؤدَى مرة تلو المرة من قبل أفراد مختلفين . هذه الإجراء ات المقننة للعمل تستخدم تقريبًا بشكل عالمى فى منظمات القطاع العام .

لقد اقترح بعض الكتاب السابقين فى مجال البناء التنظيمى أن الإجراءات المقننة ، وأنظمة القواعد الرسمية ومسؤوليات العمل الموزعة بدقة من الممكن أن تترك آثارًا سلبية على أنماط السلوك البشرى وعلى الجهود المتعلقة بإجراء التغيير فى المنظمة . فلقد رأى ميرتون (١٩٤٠) أن القواعد والأنظمة الصارمة المتأصلة فى البيروقراطية بمثابة وسائل استشعار لإبلاغ الموظفين بأدنى مستوى مطلوب من الأداء . وبكلمات أخرى ، فإن تحديد أو وضع معايير تمثل الحد الأدنى للأداء سوف تشجع الموظفين على عمل الحد الأدنى الأساسى فقط من العمل المطلوب فى ظل النظام . وهكذا فإن إسهامهم فى المنظمة سوف يكون محدودًا ، وبالتالى فإن ثقافة الارتخاء البيروقراطى ربما تبدأ فى النمو والتأجيل . إن المديرين غالبًا مايستجيبون إلى هذا النوع من المواقف بمحاولة ممارسة المزيد من الرقابة من خلال الوسائل التى تظل تتمثل فى القواعد والإجراءات الأكثر رسمية (Merton, 1945) أو زيادة التخصص (Selznick, 1949) : وهى الوسائل التى تقلل أو تحد من المرونة وتثبط الإبداع .

وكما لاحظنا سابقًا ، فإن وضع حصص للإنتاج تعد الممارسة التى لايتم تشجيعها بشكل قوى فى ظل إدارة الجودة الكلية . ذلك أن وضع الحصص من الممكن أن يكون

له تأثير تثبيطى (أو على الأقل غير مشجع) لمستويات أداء أعلى من الحد الأدنى المصرح به . ومع ذلك فإن وضع الحصص والأنواع الأخرى من جهود الكفاءة (على سبيل المثال زيادة التخصص والقواعد الأكثر رسمية) تعد أجزاء متممة لمعظم الهياكل البيروقراطية كما أنها تسهم فى الجمود التنظيمى .

البناء البيروقراطى والعمليات المقننة والتغيير التنظيمى :

من المهم بالنسبة للمديرين أن يكونوا واعين لتأثير البناء التنظيمى وإجراءات العمل المقننة عندما يحاولون تشجيع السلوكيات المنبثقة من إدارة الجودة الكلية لدى أعضاء هيئة الموظفين . إن إدارة الجودة الكلية تتطلب الإبداع والابتكار وبالتالى فإنها تتعارض مع الضغط المتواصل تجاه الديمومة والاستقرار المتأصل فى النمط البيروقراطى . إن الناس غالباً ماتقاوم التخلى عن الاستقرار من أجل التغيير حيث إن الاستقرار يعد مريحاً ومطمئناً . وكمدير فإنه يجب عليك أن توجد الوسائل التى يمكن من خلالها أن تكافئ الإبداع والأفكار المتعلقة بالكيفية التى يمكن أن تُحيِّد أو تخفف من الصرامة أو الجمــود التنظيمى . إن إجراءات العمل المقننة تعد بالتأكيد أساسية بالنسبة للعمل التنظيمى ، غير أن الموظفين يجب أن يشجعوا على التفكير بخصوص هذه الإجراءات بطريقة انتقادية . لهذا فإنك إذا ما استطعت توعية موظفيك بحيث يمكنهم أن يشجعوا لكى يفكروا بخصوص عمليات العمل التى يؤدونها بدلاً من اتباع إجراءات العمل المقننة بصورة عمياء ، فإنك ربما تطلق العنان لكل أنواع الطاقة الإبداعية لديهم . إن الموظفين الذين يشجعون على أن يكونوا مبدعين سوف يدهشونك فى الغالب كما أنهم سوف يشعرون بالزهو بخصوص المجئ إلى العمل وبخاصة عندما يشعرون بأن لديهم شيئاً مهماً يمكنهم الإسهام به .

استيعاب المقاومة للتغيير :

على الرغم من أن العوامل التى تمت مناقشتها سلفاً تشير إلى أن المنظمات سوف تتباين فى تقبلها للتغيير ، فإنها عموماً تميل إلى مقاومة التغيير ولكى تستوعب صحة هذا الأمر ، فإنه من المهم أن تأخذ فى الحسبان عدة عوامل . فلقد حدد (رينو باتى) (١٩٧٤) أربعة عوامل مهمة فى تقويم المقاومة التنظيمية هى :

(١) طبيعة ونوع التغيير المقترح .

(٢) أسلوب وأهمية التوجه القيمى لدى متخذ القرار .

(٣) البعد أو التباين الإدارى بين متخذ القرار والشخص الذى اقترح التغيير .

(٤) التكاليف ، أو الاستثمارات ، سواء أكانت مالية أم نفسية ، التى أنفقتها المنظمة أو أنفقها المديرون فى النظام الذى ينوى القائم على التغيير أن يقوم بتعديله .

وكما لاحظ (باتى) فإن هناك شيئين يجب أن يتم أخذهما فى الاعتبار عندما تقوم طبيعة ونوع أى تغيير مقترح : الشىء الأول وهو المجال المحتمل أو عدد الأفراد أو الوحدات التنظيمية التى سوف تتأثر بالتغيير ، والشىء الثانى هو عمق هذا التغيير . إن التغيير من الممكن أن يكون مجرد تغيير إجرائى يؤثر على القواعد التى توجه العمل اليومى . أما على مستوى العمق المتوسط ، فإن التغيير من الممكن أن يكون مبرمجاً ، بمعنى أن هذا التغيير مصمم من أجل تعديل العمليات حيث يمكن للمنظمة أن تنفذ بذلك مهمتها المحددة بكفاءة. أما على مستوى التعمق الكبير ، فمن الممكن أن يكون التغيير جوهرياً ، بمعنى أن جهود التغيير تركز على مجموعة الأهداف الجوهرية للمؤسسة . إن جهود التغيير التى تتطلبها إدارة الجودة الكلية سوف تشمل التغيير فى كل مستوًى من المستويات الثلاثة . فمن الواضح أن مقترحات التغيير الكبيرة سوف تواجه أكثر المقاومة حيث إن التكاليف المدركة (أو الفعلية) للتغيير سوف تكون عالية . وهذا يعد أحد الأسباب التى تفسر سبب أفضليـــة اختبار مشاريع إدارة الجودة الكلية فى البدء بمشاريع صغيرة ، والتى يمكن للمديرين الآخرين والمشرفين أن يساندوها ، كما يمكنهم أن يشعروا أيضًا أنه ليس لديهم إلا القليل ، أولاشىء يمكنهم فقده من جراء تقديم تلك المساندة أو ذلك الدعم .

العامل الثانى الأساسى عندما تقوم المقاومة للتغيير ، هو أهمية النظام وأسلوب اتخاذ القرار بالنسبة لمديرى الإدارة العليا فى منظمتك . ذلك أن متخذى القرار يتباينون إلى حد بعيد فى استجاباتهم تجاه التغييرات المقترحة . ففى العادة المدير يقوم بوضع الخيارات بالنسبة للمنظمة . وهى تلك الخيارات التى من المحتمل أن تساعد بدرجة كبيرة على تحقيق الأهداف التى يشعر أو (تشعر) أنها أكثر أهمية . على أنه من المحتمل أن يكون المديرون فى القطاع العام لديهم درجة أقل من التفاوت فى هذا الجانب ، حيث إن منظمات القطاع العام أكثر تنظيمًا وتقييداً فى مجالى وضع

السياسات والممارسات .وعلى أى حال ، فإن الأمر فى العادة صحيح ، وهو أن لدى المديرين بعض المجالات أو الفرص لكى يناوروا فيها ويحددوا الأولويات لذا فإنك إذا ماكنت فى موقف يتيح لك أن تحدد أولويات وحدتك الإدارية فإن بإمكانك أن توجه موظفيك إلى العمل وفقًا لأسلوب إدارة الجودة الكلية .

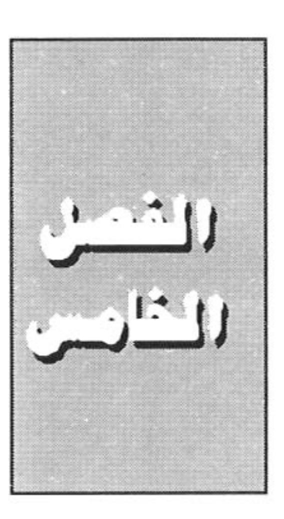
من الجانب الآخر ، فإنك إذا ماكنت مديراً أو موظفًا عاديًا تتمتع بدرجة أقل من التأثير ، فإن بإمكانك أيضًا أن تغير سلوكياتك فى العمل أو الأسلوب الذى يستخدمه المشرفون عليك وذلك من خلال طرح الأفكار الجديدة . وفوق كل ذلك ، فإن قيام العامل بالتحلبل الذاتى يعتبر عنصراً مهمًا فى جهود إدارة الجودة الكلية الناجحة . على أن المهم ، على أى حال ، أن تتذكر على الدوام وجهة نظر الإدارة عندما تعمل من أجل إدخال إدارة الجودة الكلية أو أى تغيير تنظيمى . ذلك أن تلبية اهتمامات المديرين فى المرتبة الأعلى منك يعتبر أمرًا أساسيًا حيث إن استحسانهم وموافقتهم تعد ضرورية . فعلى سبيل المثال ، لقد اكتشفنا أن الإدارة ليست مهتمة بالإبداع فى العادة ، لكن الإبداع من الممكن أن يقدم من خلال التغيير إذا ماتبين لهم أن التغيير يلطف المشكلات التى لديهم أو المشكلات التى من المحتمل أن يواجهوها فى المستقبل . كذلك فقد اكتشفت ، أنه مهما كانت رغبات المدير المصرح بها ، فإن كل مايريدونه فى الواقع هو غياب المشكلات .

القضية الثالثة وهى تلك التى تتضمن التباين التنظيمى أو عدد المستويات الإدارية بين الشخص الذى يقترح التغيير والشخص الذى ينبغى أن يجيز التغيير فى النهاية . فمن الناحية المثالية ، إنه كلما زاد عدد المستويات التى يجب أن يمر من خلالها المقترح كلما زادت فرصة عدم الموافقة وسوء الفهم أو الصراع . ذلك أنه كلما كان المقترح يعاين من قبل الكثير من الأفراد ، فإن قوته من الممكن أن تضعف ، كما أن غرضه من الممكن أن يحرف من خلال أنظمة القيم التى تؤمن بها والأطراف التى يعرض عليها المقترح أو أنه من الممكن الإخلال بجدول تنفيذه . كذلك فإن المقترحات التى يجب أن تمر خلال عدة مستويات إدارية من المحتمل أن تتعارض مع المقترحات المطروحة من مجموعات أخرى ذات مصالح منافسة . على أنه إذا ماكان مديرو الإدارات العليا فى منظمتك يؤيدون إدارة الجودة الكلية فمن المحتمل أنك لن تواجه مقاومة شديدة ، أو أنك إذا واجهت مقاومة ما ، فإنها ربما تكون فى صيغة أكثر تهذيبًا . غير أنه من الجانب

الآخر ، إذا كان معظم أفراد منظمتك غير معتادين أو مطلعين على إدارة الجودة الكلية فإنك ربما تواجه المزيد من المقاومة . ومرة أخرى فإننا لانستطيع أن نغالى فى التوكيد على أهمية البدء بمشاريع تحسين صغيرة والتى تكون فى حاجة إلى ترخيص أو إجازة من الإدارة العليا كما أنها لاتتطلب أية موافقات . لهذا فإن التريث وعدم الجعجعة حتى تحقق النجاح فى تقديم التقرير ربما يكون أفضل استراتيجية لتجنب مقاومة تطبيق إدارة الجودة الكلية .

العامل الرابع الذى يجب أن تأخذه فى الاعتبار عند تقويم مقاومة التغيير هو العامل الذى يتضمن التكاليف ، ونعنى بها الاستثمارات التى تم توظيفها من قبل الأفراد فى منظمة ما ، أو من قبل المنظمة ذاتها ، التى طورت أو قادت إلى استمرار أنماط سلوكية معينة وأنظمة فى داخل المنظمة . هذه الاستثمارات من الممكن أن تكون فى صيغة النقود أو وقت الموظفين أو احترام الذات أو التزام شخصى أو رضا أو طاقة . وهذا مفهوم مرتبط إلى حد بعيد بفكرة الثقافة التنظيمية ، حيث إن هذه تمثل بعض العناصر التى تحدد وتشكل الثقافة .

إننا نفكر فى بعض الأحيان فى البيروقراطيات كما لو كان لديها قطب جاذبية . فالنشاط البيروقراطى من الممكن أن ينظر إليه كما لوأنه نزعة شديدة إلى مقاومة التغيير . إن التغيير التنظيمى من الممكن النظر إليه على أنه منطاد أو بالون يعوم فى السماء حتى تجذبه قوة جاذبية البناء والعملية البيروقراطية إلى الأرض . لقد حاول هذا الفصل أن يحدد الخصائص التنظيمية التى يجب أن يفهمها القائمون على التغيير إلى إدارة الجودة الكلية فيطورون استراتيجيات من أجل التغلب على هذه الخصائص . إن الفصول القليلة القادمة من الكتاب تقدم دليلاً يتعلق بالكيفية التى سوف تطبق بها إدارة الجودة الكلية والتغلب على المعوقات المعتادة بالنسبة للتغيير التنظيمى .



اتخاذ الخطوات الأولى ، تحليل عملك

إن قبول الفكرة التى تقول بأنه من الواجب علينا أن نقوم بتحليل مهامنا الخاصة أمر سهل ، لكن تنفيذها أمر صعب ٠فهذا الفصل أعد ليكون مدخلاً لتحليل العمل ٠ لقد بدأناه بمناقشة الكيفية التى قد تنظم بها أسلوبك من أجل تحليل العمل ، وتوقيت وكيفية إيجاد إدارة ومراقبة فريق إدارة الجودة الكلية ٠ بعد ذلك سوف نناقش كيفية توظيف استخدام طريقة تحليل العميل والمورد التى تطرقنا إليها فى الفصل الثالث وذلك من أجل تحسين عمليات العمل ٠ بعد ذلك نتطرق إلى مناقشة كيفية وصف وتحليل العمل الذى تؤديه بنفسك أو كعضو من مجموعة ٠ كذلك فإننا سوف نناقش أيضاً الأسئلة التى يجب أن تطرحها أثناء القيام بتحليل العمل ونشرح بالتفصيل عدداً من الأدوات أو الوسائل التى يمكنك أن تستخدمها لتعينك على إجابة هذه الأسئلة ٠ لقد تم اختتام هذا الفصل بتقديم حالة دراسية عن مشكلة عمل محدد تمت معالجتها من خلال استخدام أسلوب تحليل العمل ٠

التنظيم من أجل تحليل العمل

لايتطلب العمل بمقتضى أسلوب إدارة الجودة الكلية ضرورة معالجة كل مشكلة تتعلق بالتحسين من خلال فريق عمل مكون بطريقة رسمية ٠ إن من الممكن بالنسبة للفرد أو المجموعة التى تؤدى عملها المعتاد توظيف منهج إدارة الجودة الكلية ، مما يعنى أن فى وسعهم استخدام وسائل إدارة الجودة الكلية والحديث مع عملائهم ومورديهم وذلك من أجل توقع وحل هذه المشكلة أو المشكلات ، وانطلاقاً من هذا التوضيح المهم دعنا نتحول إلى مناقشة تشكيل الفريق .

متى تقوم بتشكيل فرق تحسين الجودة

أحد القرارات التى يجب أن تتخذها هو مايتعلق بمستوى الصيغة الرسمية التى تضفيها على عملية تأسيس أو إيجاد إدارة الجودة الكلية فى منظمتك ٠ فكما لاحظنا فى وقت سابق فإنك سوف تحتاج فى نهاية الأمر إلى أن يسير كل العمل وفقاً لمنهج إدارة الجودة الكلية حيث تستبدل الانعزالية وإتباع الصيغ الرسمية لمغامرتك الأولى نحو إدارة الجودة الكلية بمنهج أكثر مرونة ويتمشى مع العمليات اليومية ٠لهذا فإن أفضل طريقة للبدء فى معظم المنظمات هى تحديد عدد من مجالات العمل المحددة والبدء بمشاريع مكثفة لتحسين الجودة ٠

إذا ماقررت تحويل منظمتك بحيث تصبح إدارة الجودة الكلية ضمن ثقافتها فإن الخطوة الأولى هى تزويد هيئة التوظيف لديك بتدريب مبدئى أو توجيهى فى إدارة الجودة الكلية بحيث تقدم لهم خلفية عن مفاهيم إدارة الجودة الكلية والطرق التحليلية . وعلى أى حال ، فإنه يجب عليك ألاتخلط هذا التدريب (الذي يمكن الحصول عليه من مختلف المتعهدين فى هذا المجال) بالتطبيق الكامل لإدارة الجودة الكلية . إن التدريب قد يساعدك على البدء ، غير أن البداية الحقيقية لإدارة الجودة الكلية تبدأ عندما يتم تكوين الفرق من أجل البدء فى تحليل وتحسين عمليات محددة . وكما لاحظ كروسبى (1984, P.97) «بأن المفاهيم تكون أساسية وأن التعلم من أجل فهمها يعتبر واجبًا ضروريًا . وأيًا كان الأمر لن يحدث أى شىء مالم يقم شخص ما بعمل شىء ما بشكل عملى . إن القيام بعمل شىء مافى حالة تحسين الجودة يتطلب أن تهدف الإجراءات التى تم اتخاذها فعلاً إلى تغيير الأسلوب الثقافى والإدارى للشركة» .

على أنك عندما تشكل أول فريق لتحسين الجودة فى منظمتك ، فإنه من المهم أن تعالج المشكلات التى يعتقد أفراد المنظمة بأهميتها (Scholtes and Others, 1988) . من ناحية ثانية فإنه من المهم أيضًا اختيار أنواع مختلفة من المشكلات ، بغرض التأكد من تلقى موظفيك رسالة فى أن إدارة الجودة الكلية تمثل أسلوبًا جديدًا للعمل وأنها ملائمة أو قابلة للتطبيق على كل نوع من أنواع العمل . ذلك أن بعض مشاريع التحسين قد تعالج المشكلات الكتابية مثل عدم التنظيم الملائم للملفات وتوظيف الحاسب الآلى الشخصى ، فى حين أن مشاريع التحسين الأخرى قد تكون مربحة مثل طرق توصيل خدمة معينة إلى مجموعة خاصة من العملاء . من المهم أن تمتلك بعض المشاريع التى اخترتها خاصة احتمال أن تحقق نجاحات سريعة وملحوظة وقابلة للقياس . على أنه متى أخذت الأمور مجراها ، فيجب أن تصبح مشاريع التحسين جزءًا من عمل منظمتك المعتاد . كذلك فعندما تمنح مسئوليات جديدة للمكاتب ويتم وضع إجراءات عمل مقننة لتنفيذ تلك المسئوليات فيجب أن توضح هذه الإجراءات بأكبر قدر من الوضوح والاستيعاب لعمليات العمل الحقيقية قدر المستطاع . وهذا يتضمن استخدام مبادئ إدارة الجودة الكلية فى تصميم الإجراءات والذى يمكن أن يتم من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة مثل : هل حددت من هم الموردون لك أو الأطراف التى تزودك وماذا تحتاج إليه منهم ؟ هل تحدثت معهم بخصوص الإجراءات المقترحة أو ضمنتها ضمن الفريق المشكل ؟ ماذا عن عملائك أو زبائنك ، هل بحثت احتياجاتهم مع نفسك

فقط لأنك تعتقد بأنك تدرك احتياجاتهم ورغباتهم ؟ أو هل عملت مع العملاء من أجل تصميم العملية ؟

ففى وكالة حماية البيئة الأمريكية ، على سبيل المثال ، بعد أن تم تطوير مسودة إجراء التقرير المالى كان مكتب صهاريج التخزين الأرضية مهتما بخصوص العبء الذى سوف تضيفه نظم البرامج بمكتب التخزين الأرضى التابع للولاية على العملاء . لقد كان الأفراد المشاركون يعملون بجد من أجل تحديد أسباب طلب المكتب المالى لكل جزء من الأجزاء السبعة عشر من المعلومات ، وتحديد المدة الكافية للحصول على المعلومات وكتابة التقرير عن هذه المعلومات ، وكيف يمكن أن تستخدم هذه المعلومات (إذا ماتم استخدامها بالفعل) . وعلى مدى شهرين استطاع فريق المشروع أن يقلص متطلبات التقرير إلى ثلاثة أجزاء من المعلومات وذلك من خلال العمل بانسجام وتفاهم مع الأطراف التى تزودهم بالبيانات المالية (برنامج الولاية ومكاتب الميزانية) والعميل المستفيد من بياناتهم المالية (المكتب المالى الفيدرالى) . وبمجرد أن تم الاتفاق بينهم ، استطاع كل طرف أن يستوعب المطلوب منه ولماذا طلب ، الأمر الذى أدى بدوره إلى التزام الأفراد بالاتفاق عندما تم تطبيقه . لهذا فإنه عندما كانت تظهر مشكلات فإن الفريق الذى ابتكر هذا الإجراء كان يعالج هذه المشكلات طبقًا لمبادئ إدارة الجودة الكلية . وهكذا فلم تكن هناك حاجة بالنسبة لأى نوع من فريق الجودة المشكل بصفة رسمية ، حيث إن إدارة الجودة الكلية قد تم دمجها ضمن عملية العمل المعتادة .

كيف تشكل الفريق :

سوف تختلف الطريقة المستخدمة فى تكوين فريق تحسين الجودة وذلك باختلاف الخصائص الثقافية لمنظمتك والمرحلة التى وصلتها فى عملية دمج إدارة الجودة الكلية فى عمليات العمل (Crosby, 1984) . إنك سوف تعرف بأنك قد حققت النجاح عندما تكون كل المهام الجديدة والتى كلف بها موظفوك قد تم تصميمها من خلال استخدام تحليل العمل المتعلق بإدارة الجودة الكلية .

إن المرحلة الأولى فى أى مشروع سوف تكون متمثلة فى تحليل المستوى الحالى للأداء ومناقشة ووصف العملية الإنتاجية ، وتحديد المزودين والعمل معهم وتحديد العملاء والاستماع إليهم . إن التركيز المتواصل أو المستمر على هذه العوامل وتحليل

وتحسين عمليات العمل يجب أن يصبح فى نهاية المطاف المنهج المتبع فى جميع أعمال المنظمة ٠

وعلى أى حال ، ففى عملية إدخال أو تأسيس إدارة الجودة الكلية فى منظمتك تحتاج إلى بعض فرق ومشاريع تحسين الجودة الواضحة والمحددة وذلك من أجل إظهار التزامك بهذه الطريقة الجديدة من العمل ومن أجل إتاحة الفرصة لموظفيك لتعلم تحليل العمل من خلال المشاركة الفعلية فيه ٠ يمثل الشكل ٥ /١ قائمة مراجعة من الممكن أن تستخدم فى بدء مشروع التحسين ٠ فهذه القائمة توجه وتقود فريق المشروع وفقًا للخطوات المتضمنة فى تحليل عمليات العمل ، كما أنها تساعد على تحديد البيانات المطلوبة وتوجه مشاريع تحسين الجودة نحو مهام محددة وعملية ٠

إن الطرق المستخدمة فى اختيار فرقك الأولية للتحسين وتشكيل هذه الفرق ، والقوة المخولة لها تعتبر قرارات مهمة فى الاتجاه نحو تغيير التحول التنظيمى ، لهذا يجب عند اختيارك لفرق تحسين الجودة معالجة القضايا التالية : كيف أختار الفرق ؟ من هم الأشخاص الذين أعينهم فى هذه الفرق ؟ ماهى الصلاحية التى تمتلكها فرق تحسين الجودة من أجل إحداث التغييرات فى عمليات العمل ؟ كيف ترتبط هذه المشاريع الأولية الخاصة بإدارة الجودة الكلية بالبناء الإدارى للمنظمة ؟

شكل ٥ /١ قائمة المراجعة الخاصة بمشروع تحسين الجودة ٠

١ – ماهو النشاط الذى يسعى المشروع إلى تحسينه ؟

٢ – من هو قائد فريق المشروع ومن هم أعضاء الفريق ؟

٣ – ماهى عملية العمل المحددة التى تحاول تحسينها ؟

٤ – كيف تؤدى هذه العمليات فى الوقت الراهن ؟

٥ – ماهو مستوى الأداء الحالى لهذه العملية ؟

٦ – هل قمت بقياس هذا المستوى من الأداء ؟ وكيف ؟

٧ – ماهى المعلومات الإضافية أو البيانات التى تحتاج إليها لقياس المستوى الحالى من الأداء بصورة أكثر دقة ؟

٨ - كيف تخطط لجمع أو الحصول على هذه المعلومات ؟

٩ - ماذا ستعمل بهذه المعلومات لكى تحللها طالما أنك قد قمت بجمعها ؟

١٠- ماهى أكثر المعوقات بروزًا فى الحيلولة دون تحسين هذه العملية من أداء العمل ؟

١١- حدد واحدة (أو إذا أمكن اثنتين) من هذه المعوقات البارزة ثم طور طريقة من أجل التغلب عليها ؟

١٢- طور مشروعًا أوليًا استكشافيًا لاختبار محاولة تحسين عملية أداء العمل ؟ ماهى المتغيرات المتضمنة فى الإجراء الذى تخطط من أجل إيجاده ؟

- كيف يؤدى النشاط فى الوقت الراهن ؟
- كيف سيتغير النشاط فى المستقبل ؟
- من سوف يقوم بإدارة وتزويد المشروع الأولى الاستكشافى بالعاملين ؟
- ماهى المدة التى سوف يستغرقها المشروع ؟
- ماهو تعريف النجاح ؟
- من يقرر تطبيق هذا المشروع على كافة إدارات المنظمة ؟

١٣- إلى أى درجة استطاع المشروع الأولى الاستكشافى أو التجريبى تحسين مستوى الأداء ؟

- ماهى ساعات العمل أو الأيام أو الشهور التى تم توفيرها ؟
- هل تلبى حاجات العملاء من خلال الجودة المحسنة ؟
- هل هناك تخفيضات فى النفقات فيما يتعلق بمؤسستك أو زبائنك ؟
- هل تقدم خدمة سريعة تزيد من الإنتاج لديك ؟
- هل هناك تقليل فى العمل الذى يجرى القيام به مرة أخرى وذلك من خلال التخلص من الأخطاء ؟
- ماهى الاحتياطات الأخرى التى اتخذتها ؟

اختيار الفريق وتركيبته :

بعد أن يتلقى موظفوك بعض التدريب المبدئى فى إدارة الجودة الكلية ، فإنك سوف تكون عندئذ مستعداً لتشكيل أول فرق تحسين الجودة لديك . إنه من المهم عند تشكيل هذه الفرق أن تكون مكونة من الأفراد الذين يقومون فعلاً بالعمل الخاضع للتحليل . غير أنه إذا ماكان العمل يتضمن تفاعلاً مكثفاً مع مكاتب أخرى (مثل مكاتب العقود والميزانية) ، فإنك تحتاج إلى أن تضمن فى هذا الفريق أفراداً من هذه المكاتب ، أفراداً يستوعبون كيف يعملون . وعلى الرغم من أنك لست فى حاجة إلى أن تجعل كل شخص فى منظمتك مشاركا أو يعمل فى المهمة ويشارك فى الفريق ، فإنه يجب عليك التأكد من أن فريقك يتضمن موظفين من عدة مستويات من التشكيل الهرمى للمنظمة كلما أمكن ذلك .

هذه الفرق المبدئية المتعلقة بالتحسين تم تصميمها لتحقيق تحسينات عملية فى أداء منظمتك ولتكون وسائل ميسرة للتغيير داخل منظمتك . لذا يجب أن تنشئ هذه الفرق لتظهر عملية وفائدة تحليل العمل المتصل بإدارة الجودة الكلية ولكى تدرب موظفيك على الأساليب التشغيلية اليومية لتحليل العمل . إن غرضك من اختيار أعضاء من أجل هذه الفرق الأولية هو غرض سياسى **فى جانب منه** : فأنت تحاول أن تقنع الموظف المشكك عادة بأنك ملتزم بإدارة الجودة الكلية وأنها من الممكن أن تنجح . على أن تختار قادة بالنسبة لفرق التحسين فيجب ألا تقتصر على المديرين الحاليين لديك ، أى ينبغى تعيين موظف من كل المستويات الإدارية فى المنظمة . وعلى سبيل المثال فإن الموظف الذى لايشغل مركزاً إدارياً لكنه عنصر مهم فى العملية ربما يعين قائداً للفريق إذا كان موظفاً كفؤاً ولديه اهتمام بالمشكلات موضع النقاش . وهذا يقدم دلالة واضحة على أن كل شخص ، وليس المديرين فقط ، يجب أن يشارك فى تحليل العمل .

الصلاحية المخولة لفرق تحسين الجودة :

كما لاحظنا فى الفصل الثانى فإنه لايجب أن تتداخل إدارة الجودة الكلية مع ديموقراطية المشاركة . ذلك أن الإدارة لاتتخلى عن مسؤوليتها لإدارة المنظمة ، إذ أن القرارات النهائية المتعلقة بكيفية أداء العمل تبقى فى يد الإدارة . (Harrington. 987) . وعلى أى حال ، فإن إدارة الجودة الكلية تتطلب من الإدارة تمكين العاملين من وصف

كيفية إنجاز العمل فى الواقع واقتراح التحسينات فى عمليات العمل . وطبقًا لطرح كتاب The Team Handbook فإن «القادة الفاعلين يشاطرون أعضاء الفريق الآخرين مسؤولياتهم ويثقون فى قدرة مجموعاتهم على التوصل إلى أفضل جواب أو حل وإعطاء أعضاء الفريق فرصة النجاح أو ارتكاب أخطاء بأنفسهم . إنهم يفهمون أن الدروس التى يتعلمها الأعضاء من الخبرة هى أقوى بل وتستمر فترة أطول مقارنة بتلك الدروس التى يتلقونها من القائد الذى يملى عليهم مايفعلون (Scholtes and Others. 1987. P. 3-9) .

إن من الطبيعى أنه إذا لم تكن الإدارة على قناعة من أن العاملين مؤهلون لتحليل عمليات العمل بدقة ، وأنها لاتعترف بالتحليل المعد من قبلهم فإن الموظفين سوف يتوقفون عن تحليل العمل . وبالمماثل فإنه إذا ما كانت الإدارة لاتقبل جزءًا معقولاً من أفكار التحسين المقترحة من قبل الموظفين (على الأقل على أساس من التجريب المبدئي) فإن الموظفين سوف يتوقفون عن تقديم مقترحات تتعلق بالتحسين . ولهذا السبب فإنه يجب على الإدارة اتخاذ القرار النهائى فيما يتعلق بالكيفية التى ينظم بها مكان العمل ، والإداريون إذا لم يكونوا مستعدين لسماع الموظفين والتعلم منهم فإنهم ربما لايكونون مهتمين أيضًا بخصوص إدارة الجودة الكلية ، وأنهم تبعًا لذلك سوف يفشلون فى تطبيقها . إن الصلاحية المخولة لفرق التحسين هى صلاحية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بعمليات العمل ، وتحديد المشكلات واقتراح عمليات عمل مطورة من أجل الحصول على موافقة الإدارة . إن المسؤولية المنوطة بالإدارة تتمثل فى استخدام هذه البيانات والتحسينات المقترحة فى تنظيم العمل .

دمج إدارة الجودة الكلية ضمن البناء الإدارى :

تقود هذه الخطوة إلى النقطة الأخيرة من التنظيم من أجل إدارة الجودة الكلية وهى : الحاجة إلى جعل إدارة الجودة الكلية جزءًا من بنائك الإدارى المعتاد . وفى نهاية الأمر فإن فرق التحسين الأولية التى بدأت يجب النظر إليها باعتبارها الطريقة الطبيعية للتفكير والعمل . فكما لاحظنا سلفًا ، فإنه عندما تعطى مهام جديدة ، أو عندما يستمر العمل بالإجراءات الروتينية لتنفيذ المهام القديمة ، فإن الموظفين سوف يستمرون فى وصف ومحاولة تحسين القيام بتلك المهمة . إن من الواجب على الإدارة أن تسأل باستمرار الأسئلة التالية فى عملية مراجعة وتوجيه العمل :

١ – من هو العميل ؟

٢ – ماالذى يريده العميل وكيف تم التحقق من هذا الطلب ؟

٣ – من هم الموردون وماالذى تم القيام به من أجل إشعارهم بالحاجات المطلوبة ولكى يتم الحصول على موارد ذات جودة عالية فى وقت أكثر دقة ؟

٤ – ماهو المستوى الحالى لأداء هذه المهمة ؟

٥ – كيف تحاول أن تحسن العملية ومن ثم تحسن مستوى الأداء ؟

إن دمج إدارة الجودة الكلية ضمن بنائك الإدارى يعنى ، إلى حد ما ، تدريب المديرين لديك على أن يسألوا باستمرار هذه الأسئلة وأن يبنوا نظامًا للحوافز يتم بموجبه مكافأة أولئك الذين يجيدون طرح مثل هذه الأسئلة . ففى قطاع الحكومة فإن معظم البارزين فى مجال التنظيم هم أولئك المتميزون فى الاستجابة لظروف العمل الضاغطة . إن الحكومة تحتاج باستمرار إلى الأفراد الأذكياء الذين يحرصون على توفير أى مبلغ حتى ولو كان ضئيلاً ويعملون فى الوقت نفسه على تلبية احتياجات القادة السياسيين ووسائل الإعلام ، وأيًا كان الأمر فإن الحكومة تحتاج أيضًا إلى مكافأة الأفراد الذين ينجزون العمل ويقدمون الخدمات بطريقة فعالة وذلك بالصورة التى تحجم من الحالات العارضة أو تلغيها ، كما أنها تحتاج إلى أفرادٍ لديهم الاستعداد للنضال فى معركة التحسين المستمر الطويلة .

إن إدارة الجودة الكلية تتطلب صبراً وتماسكًا . وهذه هى القيم الأمريكية التقليدية لكنها اليوم أقل وجوداً فى عالم متسم بالتقنية العالية والوجبات السريعة ونطاق الاهتمام المحدود . إن تركيزك على عملك من الممكن أن يكون روتينيًا فى البداية . ذلك أن الأمر يستغرق فترة حتى تنمى تقدير واعتراف الآخرين بروعة ودقة التحسينات الصغيرة . وكما هو الحال بالنسبة للحديقة اليابانية التقليدية التى تحوى أشياء معقدة عديدة وجميلة وذات تفصيلات صغيرة فإن عملية العمل كانت موضعًا للتحسينات المستمرة ولسنوات عديدة . لقد استغرق الأمر الكثير من الوقت والصبر إلى أن أمكن التخلص من العمليات المعقدة والمضيعة للوقت فى العمل . غير أنه فى الوقت الراهن فإنه لايتم النظر للوضع باعتباره جانبًا مهمًا من الإدارة العامة ، مثلما هو الحال فى تركيز اهتمام الإدارة على رسم السياسات والأنظمة وصياغة الميزانية . إن غرس قيمة التحسين المستمر خلال منظمتك ليس أمرًا بسيطًا كما أنه يستغرق سنوات عدة . إن الأمر يعتبر تغييراً فى الثقافة تم إحداثه ونقله بوعى وتدبر .

استخدام تحليل المورد والعميل لتحسين عمليات العمل :

بما أن العميل هو الذى يحدد الجودة ، فإننا نحتاج إلى أن نبدأ تحليلنا بالعملاء . لقد ناقشنا فى الفصل الثالث مهمة تحليل حاجات العميل والمتطلبات التى لابد وأن تتوفر فى الموردين . لقد تم تصميم القوائم فى شكل ٣/١ و ٣/٢ لتساعدك على البدء فى هذه العملية . إن هذا الجزء من الكتاب يقدم بعض التوجيهات الإضافية المتعلقة بكيفية إجراء تحليل المورد والعميل .

العمل مع الأطراف الموردين لك :

يجب أن تحدد فى البداية احتياجاتك من الطرف المورد أو المزود لك . هذا يقتضى أن تكون لديك معلومات وافية وسليمة بالنسبة لعمليات العمل الذى تقوم به . بعد ذلك يجب أن تطور وسائل أو إجراءات كفيلة بنقل هذه الاحتياجات إلى الموردين . إن كل مهمة تنجزها تبدأ بمجموعة من المواد والوثائق والمفاهيم أو البيانات وهذا هو مايقصد بالموارد . لذا فإذا لم تكن مواردك ملائمة لما تود أن تقوم به فإنه من المحتمل أن يكون إنتاجك غير ملائم . لهذا فإن الخطوة الأولى فى تحديد ماتحتاج إليه من موردين هى شىء يتعلق بالمفاهيم التالية : أن يتعلموا كيف ينظرون إلى عملك باعتباره النقطة المحورية فى عملية الإنتاج وذلك ابتداء بالموردين لك وانتهاء بالعميل أو المراجع الذى تتعامل معه .

ولتوضيح ذلك دعنا نتفحص مثالاً : إن لدى معظم مديرى القطاع العام إلى حدما خبرة رديئة فيما يتعلق بمحاولة توظيف شخص طبقًا لأنظمة الخدمة المدنية . ففى عملية تقديم موظفك الجديد إلى المجلس فإن منظمتك تزودك بإجراءات التوظيف التى يحددها المكتب الداخلى لشؤون الموظفين أو جهاز الخدمة المركزى مثل مكتب إدارة شؤون الموظفين . إن العملية التى يجب عليك اتباعها وصفة الوصف الوظيفى والإعلان عن الوظيفة الشاغرة وعملية التوظيف ، وفى بعض الأحيان يكون قرار الأشخاص المخول لك تعيينهم محكومًا بمجموعة من القواعد المعقدة وغالبًا ماتكون مزعجة .إن معظم العاملين ذوى الخبرة فى الخدمة المدنية يعرفون من خلال عملهم مع مكتب شؤون الموظفين أن القواعد والأنظمة يمكن أن تطبق بطريقة أقل صرامة أو تزمتًا مقارنة بمالو تم تجاهل مكتب شؤون الموظفين . وفى الحقيقة فإنك تعمل مع موردك لأجل تكيف

«العرض» – وهى القواعد التى تحكم التوظيف لغرض أن تتلاء م مع عملك – للتأكد من أنك تستطيع توظيف الشخص الملائم لوضعك أو وظيفتك ٠

إن إدارة الجودة الكلية تطلب منك نقل هذه العملية الجوهرية إلى نقطة أبعد ، أى أنه يجب عليك العمل مع مكتب شؤون الموظفين لكى تحاول إيجاد نظام أكثر فعالية لأداء كل أعمال التوظيف لديك والإسراع فى عملية التعيين والاختيار ٠ على أن هذا لايعنى إلغاء الحاجة إلى العمل بطريقة غير رسمية مع مكتب شؤون الموظفين ، لكنها تقدم من أجل إقامة علاقات عمل تبدأ من القاعدة «العليا» ٠ بعد ذلك ابحث مع مكتب التوظيف الخطوات المتضمنة فى الحصول على المصادقة على الوظيفة ، وعدد الأشخاص الذين يجب أن يوافقوا أو يصدقوا على الوظيفة الجديدة ، ونوع المعلومات التى يحتاجون إليها لاتخاذ قرارهم ، ونوع عملية التأجيل التى تنطبق على الوضع ٠ وفى حقيقة الأمر فإننا عندما نسعى لتوظيف شخص ما فإننا نكون فى مقام الموردين والعملاء بالنسبة للعاملين فى شؤون الموظفين ٠ لذا فإنه ربما يتم إعداد النموذج المرفق بالوصف الوظيفى بطريقة أفضل براعة لكى يسهل قبول الوظيفة أو المركز ٠ كذلك فإنه ربما يستطيع مكتب شؤون الموظفين ضم أو اختصار بعض إجراءات الموافقة والتصديق ٠

لقد باشر رونالدبراند مثل هذه العملية فى مكتب الخزانات الأرضية فى المؤسسات التابعة للولايات والحكومة الفيدرالية ، غالبًا مايكون المستشارون هم أكبر وأكثر الذين يستخدمون الموردين بصفة مستمرة ، وبالتالى فإن من المهم إيجاد عملية يمكن بواسطتها لمستشاريك الاطلاع بشكل جيد على احتياجاتك ٠ إن إحدى خصائص المؤسسات الفيدرالية الجديدة مثل وكالة حماية البيئة ووزارة الإسكان وتطوير الريف ووزارة الطاقة تعتبر وكالات ذات عقود متعددة الأغراض ٠ هذه الوكالات أو المؤسسات تم تشكيلها جميعًا خلال عصر الحساسية المفرطة تجاه زيادة حجم القوى العاملة الفيدرالية حيث كانت تعمل بعدد صغير من الموظفين نوعًا ما مقارنة بالمهام أو الوظائف التى يؤدونها ٠ إن إحدى الوسائل لتقويم محدودية عدد الموظفين هى اللجوء إلى طرف متعاقد والعمل معه أو استخدام متعهد لأداء مهمة معينة ، وهى عقود تبرم مع شركات استشارية كبيرة فى مجال التحليل كما أنها مصممة لكى تقدم مساعدة متخصصة إلى الوكالات الفيدرالية ٠ هذه العقود تبرم عادة بعدة ملايين من الدولارات سنويًا وغالبًا ماتقدم للمكتب سنوات خدمة أكثر بالنسبة لأفراد المساندة مقارنة بتلك التى تقدم من خلال منظماتهم الأصلية ٠

لذا فإنه عند مايرغب مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى إسناد عمل إلى متعهد لإدارة مهمة معينة فإنهم يحررون طلبًا بالمهمة ومن ثم يتم إرساله إلى مكتب التعاقد المركزى لوكالة حماية البيئة ، الذى إذا مارأى مناسبة الطلب للعقد فإنه يبعثه بعدئذ إلى المتعاقد . هذه العملية الرسمية عادة ما تزيد من خلال العملية غير الرسمية للاتصال المباشر مع المتعاقد من أجل شرح طبيعة المهمة . لقد اكتشف طاقم الموظفين التابع لبرنارد بأن عملية الاتصال هذه لم تكن تؤدى دورها بشكل جيد كما أنهم لم يتلقوا نوع المنتجات أو الموارد التى يتوقعونها من الأطراف الذين تعاقدوا معهم لهذا فقد قرروا إجراء اتصالاتهم المباشرة مع المستشارين وذلك من خلال إضافة لقاء رسمى مخطط له فى بداية كل طلب متعلق بمهمة معينة . لقد كان مستشاروهم متحمسين لإخبارهم بالحقيقة بخصوص جدوى مهام مكتب صهاريج التخزين الأرضية كما دعموا البرنامج بتقويم عملى لما سوف يكون بإمكانهم الحصول عليه بالنسبة للأموال التى كانوا يصرفونها وبالنسبة للوقت المخصص للعمل . وعلى الرغم من أن إضافة هذه الخطوات لم تنه كل مشكلاتهم مع الأطراف التى تعاقدوا معها إلا أنها أدت إلى تحسين مهم وملحوظ فى مجال جودة العمل الذى تلقوه . ويمثل الشكل ٥ /٢ نموذج رسالة تصف بالتفصيل حاجات مكتب صهاريج التخزين الأرضية حيث توضح كيف يعمل البرنامج مع الأطراف الذين تعاقدوا معها لكى يحسنوا الخدمة المقدمة إلى عملائهم .

إن اتخاذك القرار فيما يتعلق بتحديد حاجتك من الطرف المورد لك يعتبر عملية تفاعلية . فأنت تدرس ماتقوم بإنتاجه والكيفية التى تشكل بها الموارد التى تقدم لك لتكون جزءًا من المنتج النهائى . فى الوقت نفسه فأنت تعمل مع الأطراف التى تزودك لتقف على حقيقة مايستطيعون إنتاجه وماسوف يحتاجون إلى أن ينفذوه من خلال التعاقد مع طرف ثالث . إنك تريد تجنب أو تحاشى العملية الرسمية حيث تضع بعض المواصفات فى وثيقة طويلة مفصلة ثم ترسلها إلى الطرف الذى يزودك . إن عملية الاتصال ينبغى أن تهدف إلى محاولة تسهيل النزاهة والاستماع والتعلم وبذلك فإنه من الضرورى جدًا تجنب الأسلوب الرمزى الذى غالبًا مايتسم به الاتصال التنظيمى فى القطاع العام . إن الاتصال المستمر وغير الرسمى يعد مهمًا ، فمن خلاله تسعى لإيجاد علاقات عمل مستمرة وطويلة الأجل : وهذا يعنى شركة قائمة على أساس المجالات المشتركة من المصلحة الذاتية .

ء

الموضوع : التنسيق بخصوص مشروع مكتب صهاريج التخزين الأرضية .

مــــن : مدير القسم .

إلـــى : موظف المشروع ، شركة (اى ، بى ، سى) .

حسب وعدى لك ، أرفق لسعادتكم مذكرة بمتابعتى للموضوعات حسب مادار بيننا فى الاجتماع المنعقد يوم الإثنين ١١ سبتمبر بمقر شركة (اى بى سي) آمل أن تضع فى اعتبارك أن ترتيب هذه النقاط لايسير وفق نظام محدد وهذه النقاط هى :

١ – الأولى ، والأكثر أهمية أننى أقدر المناسبة التى مكنت فرق العمل لدينا من الاجتماع ببعضها ومناقشة مانقوم بعمله فى الوقت الراهن والكيفية التى يمكن أن يؤدًى بها هذا العمل بطريقة أفضل . لقد لاحظت أننا لانزال فى «مرحلة المجاملة» . إننى أتوقع المزيد من الصراحة التى سوف تتحقق عند ما نبنى روح الثقة والجرأة فيما بين أعضاء الفريـــق . إنه ربما يكون من غير المطمئن أن نتكلم بحرية فى حضور الكثير من الأفراد ومدربيهم . ومع ذلك فأعتقد أننا بدأنا بداية جيدة سوف نحافظ عليها .

٢ – ما الذي نريده من (أى بى سى) . ببساطة إننا نريد أن تكون (أى بى سى) شريكا كاملاً فى مشروع العمل ، لذا ينبغى على موظفى (أى بى سي) الرجوع إلى مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى أى وقت لايستوعبون فيه المهمة . إذ من المؤكد أن مهام العمل قد كتبت بطريقة عامة . وعلى أي حال فإنه من الضرورى أن تكون على علم بما نسعى إليه ومبررات ذلك . إننى أناشدك أن توصى موظفيك بأن يرجعوا إلينا إذا كانت المهمة غير واضحة بالكامل . إننا لانريد أن نضيع أموالنا ووقتكم فى محاولة تنفيذ مهام مبهمة .

٣ – إن مفهوم «الرجوع » يعنى أيضًا أننا نريد أن نستفيد من خبرتكم وأحكامكم وقدراتكم الإبداعية عندما تستدعى الحاجة تصميم مشاريع وتنفيذها . ذلك أنه ربما نصادف أوقاتًا تختل فيها توجهاتنا لأننا لانؤدى عملنا على خير وجه . لذا فإنه بدلاً من عمل الشيء الخطأ بطريقة لطيفة ومهذبة فإننى أريد (أى بى سى) أن تناقش معنا بحزم نوعًا ما بحيث توجه انتباهنا إلى المشكلات التى يمكن التنبؤ

بها قبل حدوثها . إننا ندرك أن وكالة حماية البيئة سوف تتخذ القرار ، ولكن لكى يتسنى لها ذلك فإننى أريد التأكد من أننا قد استمعنا وأخذنا فى الاعتبار أفكارك والأمور التى تهمك . إنه من الخطأ الافتراض بأن مهمتك قاصرة على اتباع توجيهاتنا . وبما أنك شريك كامل فإن لك الحق والمسؤولية فى أن تشير إلى الخطر عندما تلاحظ مشكلة . وبالمقابل فإننا مسؤولون عن الاستماع لما تقول .

٤ - الحلول المتطرفة : إن مكتبنا يضع جائزة للمناهج المبتكرة لحل مشكلات القطاع العام . لذا فإنه سيكون من التجديد والتحدى أن تكون قادراً على إيجاد طرق جديدة للقيام بعمل فى وكالة حماية البيئة والولايات . فأمّا بالنسبة للأمور المتعلقة بالأعضاء من العبء والتكاليف وعمل إدارة الجودة الكلية فقد أنجزنا ذلك ، حيث إن مكتب صهاريج التخزين الأرضية قد تحرربكل سهولة من مضاهاة القطاع الخاص فيما يتعلق بتشكيل برامجنا . لقد بدأنا نترك آثارنا على السطح فى هذا المجال . لذا فإننا نتطلع إلى أفكارك الحديثة والجديدة .

٥ - التسامح .إننا نحاول إيجاد بيئة عمل يمكن أن يشعر فيها كل شخص بالأمان فيما يختص بتحديد المشكلات والمعوقات التى تحول دون نجاحنا . لقد اتفقنا جميعًا على أنه لن يكون هناك أى مجال من مجالات أعمالنا (سياسات إجراءات ، تفاصيل إدارية) معفاة من إجراء ات الفحص والتدقيق وأن بإمكان أى شخص أن يعبر عن رأيه بصراحة . إننى أريد أن أجعل الأمر واضحًا وهو أننا قد وسعنا نطاق هذه الحقوق والمسؤوليات لتشمل زملاء نا فى (أى بى سي) كذلك .

٦ - جعل (أى بى سي) على اطلاع فيما يتعلق بمكتب صهاريج التخزين الأرضية لقد ذكرت بأنك فى الغالب لم تعلم عن القرارات الإدارية لمكتب صهاريج التخزين الأرضية التى تؤثر على عملك حتى وقت متأخر جداً . إننى أود أن أتحرى معك أسباب هذه المشكلة حتى يمكننا معالجتها .

المخلص

مدير القسم

CC : PSD Staff

تحليل حاجات العميل واستخدام الفريق فى وضع الأهداف :

عندما تتصل بالأطراف التى تزودك فإنك تضطلع بدور العميل المتعنت وأنت تحاول التأكد من أن البضائع والخدمات التى تشتريها تلبى احتياجاتك بحق . وعلى الرغم من أنك تحتاج إلى أن تتحمل المسؤولية المتعلقة بالاتصال مع الموردين فإنه من الأفضل للمورد أن يبادر إلى الاتصال مع العميل . إن التعريف الإجرائى للمساواة يتضمن تلبية أو تجاوز متطلبات العميل وتقويم حاجاته وتوقعاته . لذا فإنك إذا لم تكن على اتصال بعملائك فمن الصعب أن تحدد احتياجاتهم .

إن بعض المديرين فى القطاع العام يجدون أنه من الصعب عليهم التفكير فى الموظفين والمراجعين كزبائن . وفى الغالب فإن إحدى المشكلات فى القطاع العام هى أن أولئك الذين يتلقون الخدمة لايدفعون مقابلها بصورة مباشرة ، ومن الناحية النظرية فإننا جميعًا كمواطنين أمريكيين من دافعى الضرائب الذين يدفعون مقابل الخدمات الحكومية لكن عملية الدفع ليست لها علاقة إلى حد كبير بعملية إيصال الخدمات . مشكلة أخرى تواجه بعض المديرين فى القطاع العام هى أن الحكومة تحتكر الكثير من الخدمات فإن الكثير من موظفى الحكومة يعتقدون بأنه لايوجد لدى العميل خيار سوى الشراء من محلنا . المشكلة الأخيرة المتعلقة بمفهوم الخدمة والعميل فى القطاع العام هى أن المواطنين الذين يعدون عملاء مرتقبين لبرامجنا ربما تكون لديهم حاجات متناقضة . بمعنى أن موظف القطاع العام يتساء ل أى شريحة من المجتمع تعتبر العميل الذى سوف أتعامل معه ؟ وهل لو أننى ركزت مصادرى على جزء واحد من المجتمع كما تفعل شركة خاصة كجانب معتاد من استراتيجيتها التسويقية فربما أتورط فى مشكلة مع شرائح أخرى من المجتمع .

ومع وجود كل هذه المشكلات فإن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : ماهى الفائدة من التركيز على مفهوم العميل (الزبون) فى القطاع العام ؟ . وللإجابة على هـــذا السؤال نذكر :

أولا : إنه يؤدى إلى تركيز اهتمام مديرى القطاع العام خارج منظماتهم حيث إن الكثير من اهتمامهم ينصب هناك

ثانيا : أنه يفيد ضمنياً وجود علاقة المقايضة حتى لو لم تكن المعاملة النقدية هى وسيط المقايضة ، فإنها تساعد على تعزيز الحقيقة بأن عملاء البرامج العامة مخولون للخدمة الممتازة .

هذه الحقيقة تعيدنا إلى القضية الأساسية من تحديد احتياجات العميل ، لهذا فإن أفضل نقطة لبدء العملية هى أن تعيد من جديد اكتشاف وتوضيح الغرض الأساسى من البرنامج الذى تعمل به وذلك من خلال طرح عدد من الأسئلة مثل : ماهو الهدف من تصميم هذا البرنامج ؟ من هم الذين تحاول مساعدتهم ؟ وماهو السلوك الذى تحاول التأثير عليه ؟ ماهو التسهيل أو الخدمة التى تحاول تنفيذها ومن هم المستفيدون الذين تم تصميم هذا التسهيل من أجل خدمتهم ؟

فعلى سبيل المثال إنك إذا كنت تقوم ببناء طريق سريع أو تصدر رخص قيادة ، فإنه يجب عليك أن تحدد دائماً الأولويات وتوجه جهودك نحو جماعة ما ٠ ومتى تحددت هذه الجماعة ، فإنه يجب عليك أن تدخل فى حوار دائم معهم من أجل تحديد واستيعاب ومعرفة حاجاتهم المتغيرة بطريقة أفضل بل ومن الممكن أيضاً توقعها مستقبلياً ٠ إننا ندرك أن هذه القرارات الهادفة هى موضع تغير مستمر ٠ فالمجال الذى يتسم بالتغير المستمر هو مجال تتسم قضاياه بالتقلب والزوال ومن الممكن أن يتغير العملاء ذوو الأولوية العالية بشكل سريع جداً ٠

إن وظيفتك أو دورك فى تقويم حاجات العميل ليس تأمل هذه الحاجات كما لوأنك مطلق الحرية ٠ فبدلاً من ذلك يجب عليك التحدث مع عملائك بخصوص نوع البيئة التى تعمل بها ، كما يجب عليك العمل بأحسن ماتستطيع عمله لكى توائم بين ماتقدمه ومايحتاجه عملاؤك وذلك على الرغم من وجود القيود ٠ إننا لانقول بأن خدمة العملاء تعنى منحهم أى شىء يطلبونه ٠ فالقطاع الخاص بالتأكيد لايقوم بعمل ذلك ٠ فالشخص الذى يستطيع شراء تويوتا كورولا لكنه يرغب فى شراء رولزرويس سوف يكتفى بتويوتا ٠ وعلى أي حال ، فإن تحليل العميل سوف يمكنك من تسخير الموارد التى تستطيع الحصول عليها لتلبية الحاجات التى تم التعبير عنها من قبل العميل ٠ ولكى نوضح الموقف دعنا نتفحص مثالاً من عالم الصناعة ٠ ففى بعض السيارات اليابانية تلاحَظُ قطعٌ بلاستيكية صغيرة ، حيث يمكن للسائقين أن يضعوا فيها أكواب القهوة ٠ هذه القطع المخصصة لوضع الأكواب من المحتمل أن تكون رخيصة التكلفة بالنسبة للمصنع ، أما بالنسبة لأى شخص يشرب القهوة فى السيارة خلال فترة الذروة فى الصباح فربما تجعل القطعة الصغيرة خبرة القيادة إلى العمل أكثر متعة أو على أقل تقدير لاتوجد بها أخطار انسكاب القهوة ٠ وبما أن مثل هذا التحسين ربما يكون قد تم إدخاله دون التحدث مع العملاء ، فإن اكتشاف مزايا هذه الحاجة التى يمكن تلبيتها ببساطة هى أكثر بكثير مما لوتحدثت بالفعل مع العملاء ولاحظت سلوكهم ٠

إن مقارنة أقسام السيارات فى ولايات الوسط الأطلسى وبعض ولايات الشمال الغربى تقيم للقطاع العام مثالاً عن تقويم حاجات العميل . فالعملاء الذين يسعون إلى تجديد رخص القيادة خاصة فى الولاية الواقعة فى الشمال الغربى من الولايات المتحدة الأمريكية يقفون فى البداية فى منطقة مواقف صغيرة جداً فى مكتب معقد يصعب وصفه . بعد ذلك يذهب هؤلاء العملاء إلى مبنى ضخم حيث تكون الخطوة الأولى هى الدخول فى طابور يسمى «المعلومات» . فى هذا الطابور يقوم طالبو الرخصة بتعبئة العديد من النماذج أثناء وقوفهم فى طابور آخر يسمى «إعادة تجديد الرخصة» . أما بقية الإجراءات فإنها تتم فى سفح جبل حيث تتم القيادة الفعلية للسيارة والتى تنتهى بعد ساعتين (إذا ماأدوا كل شىء على مايرام) حيث يعطون وعداً بأن الرخصة سوف ترسل إليهم فى غضون ثلاثة أسابيع .

بالمقابل فإن الولايات التى تقع فى الوسط الأطلسى تزود عملاء ها بخبرة مختلفة . فلقد تم تخصيص محل لتجديد الرخص فى مركز تسويق كبير . لذا ففى الوقت الذى يتجول فيه صديقك ويستعرض واجهات المتاجر فإنك تدخل إلى مكان نظيف حديث هو عبارة عن مبنى متوسط الحجم حيث توقع فى سجل لتدوين الأسماء ثم تقدم لنفسك كوباً من القهوة وتجلس فى مكان انتظار وتقرأ مجلة . على أنك وأنت تقرأ فى المجلة فإنك لن تستغرق وقتًا طويلاً وذلك لأنه فى حوالى ثلاث دقائق سوف يتم النداء على اسمك ومن ثم فإنه سوف يقوم شخص يجلس خلف جهاز الحاسب الآلى بأخذ رخصتك ويسألك بعض الأسئلة ثم يسجل إجاباتك مباشرة فى الحاسب . هذا الشخص نفسه سوف يكشف لك على البصر ويتسلم الرسوم التى تدفعها وبعد آلة التصوير لكى يصورك . بعدها تذهب مرة أخرى إلى قراء ة المجلة التى كنت قد بدأت قراء تها قبل ، ثم فى خلال ثلاث دقائق تستلم رخصتك للقيادة منتهية ثم ترافق زميلك فى التسوق فى محل التسجيلات . إن كل الإجراءات تستغرق عشر دقائق نصفها يتم قضاؤه فى قراءة المجلة . إنك لاتقف فى أية طوابير كما أنك تخرج بالرخصة فى جيبك .

لقد تعلم الأفراد الذين صمموا العملية الثانية بأن عملاء هم لايحبون الانتظار ، لكنهم تعلموا أيضًا أنه إذا كان يتحتم عليهم الانتظار أنهم يفضلون الجلوس بدلاً من الوقــوف . ذلك أن وقت الانتظار سيكون أقل عبئًا ومللاً فيما لوأنهم قدموا بعض المشروبات مثل القهوة والشاى مع بعض المواد المقروءة كالمجلات . كذلك فقد اكتشفوا أيضًا أن الناس لايحبون تعبئة النماذج كما أدركوا إمكانية تجاوز تعبئة النماذج وذلك

بإدخال البيانات مباشرة فى الحاسب الآلى طالما أنها سوف تدخل فى الحاسب الآلى فى نهاية الأمـر . لهذا فإن إدخالها خلال عملية التسجيل لن يضيف أي تكاليف إلى العملية . وفى الحقيقة فبما أنه يطلب من العميل أن يدقق البيانات الموجودة فى رخصة القيادة قبل توقيعها ، فإن تكاليف التدقيق والمراجعة لدقة البيانات المدخلة قد تم تقليله أيضاً . وأخيراً ، فلقد اكتشف الموظفون فى ولايات الوسط الأطلسى أن العملاء الذين كانوا قد انتظروا تجديد رخصهم (حتى ولو لفترة وجيزة) قد شعروا شعوراً طيباً بخصوص الانتظار بل وفى الحقيقة بخصوص كل عملية التجديد إذْ تمكنوا من مغادرة الموقع ومعهم رخصهم . لذا ومن خلال منح الرخصة فى الموقع ، فإنه كان يتم توفير المال المصروف فى عملية تجهيز الرخص وإرسالها بالبريد وكذلك فإن عدد الأخطاء قد تم التقليل منها .

هذا المثال يوضح كيف أنه يمكن استخدام تفضيلات العميل فى تحديد الأهداف والتأثير على القرارات التشغيلية . إن هناك مسألة صغيرة وهى أنه قد تم إدراك عملية تجديد الرخص فى ولاية الوسط الأطلسى من قبل العملاء على أنها أعلى درجة من حيث الجودة مقارنة بماهو سارٍ فى الولايات الشمالية الغربية . كذلك فمن المحتمل أيضاً أن تكاليف تقديم الخدمة ذات الجودة العالية لم تكن أعلى (ومن الممكن أن تكون أقل) من تكاليف الخدمة ذات الجودة المنخفضة . كذلك فقدتم توفير الأموال التى تصرف فى عملية إرسال الرخص بالبريد ، ومن ثم فحص دقة البيانات فى الرخصة ، وعدم طباعة نماذج الطلبات كما تم الاستغناء عن الحاجة إلى عدد أكبر من الموظفين .

لقد أصبحت حاجات العميل هى الموجه أو الدليل نحو تصميم الخدمة كما أنها قد تكون وسيلة لقياس نجاح الخدمة . إنه لايوجد لدى منظمات القطاع العام بيان بالأرباح والخسائر كمقياس للنجاح ، وبالتالى فإن رضا العميل يعمل كبديل ممتاز فى هذا الجانب .

تحليل عملك الخاص

عندما تذكر معظم الناس كلمة الهدر أو الفاقد ، فإنهم يتصورون العاملين وهم يضيعون الوقت على طاولاتهم أو آلاتهم ، ويقرأون صحف الأخبار أو يتحدثون بخصوص لعبة كرة أو عشاء الليلة . غير أن هذا النوع من الهدر يعتبر لاشىء مقارنة

بالهدر فى العمل . هذا هو مايعنيه (ديمنج عندما قال «إنهم يعملون أفضل ماالديهم فقط» لذا فإنه إذا كان لديك نظام يؤدى بالمديرين إلى إعادة إعداد الميزانية أربع مرات أو أن العاملين يقومون بطباعة المواد خمس مرات أو أن الأشخاص يعيدون تقديم نماذج الطلبات مرتين فإن كل هذا هدر . لكن ينبغى أن تلاحظ أن كل شخص مشارك إنما يعمل بجد متناه ، لهذا فإن العاملين لايضيعون الوقت أو يتسكعون ، إنهم يعملون مايمليه عليهم النظام لكى يعملوه . إن الهدر فى العمل .

وصف عملك

إن العمل مع الموردين «المزودين» والعملاء يعتبر مهمًا جداً بالنسبة لتحسين الجودة وكذلك الأمر بالنسبة لتحليل عمل منظمتك ، بل فى الحقيقة تحليل دورك الشخصى فى عمليات العمل بالنسبة للفرع أو القسم أو المكتب الذى تعمل به . لهذا فإنك قبل محاولتك تحسين الأداء يجب أن تكون قادراً فى البداية على وصف هذا الأداء ، لذلك يتحتم عليك أن تعرف : ماهى الخطوات المتضمنة فى عمليات العمل ؟ كم مقدار الوقت الذى تستغرقه أنشطة العمل المستقلة عن بعضها لكى يتم إنجازها ؟ من الذى يقوم بعمل محدد بالنسبة لهذا الأداء ومتى يقوم به ؟ كم فى الغالب تتم مقاطعة هذه الأنشطة ؟ متى يتم تأجيل أو تأخير العمل ؟ ماهى أسباب التأجيل ؟ كم مقدار التباين أو الفروق الموجودة فى مستويات الأداء ؟ لماذا يستغرق النشاط نفسه يومًا كاملاً لكى يتم إنجازه فى إحدى المرات ، فى حين أنه يستغرق عشرين دقيقة فى وقت آخر وثلاثين دقيقة فى وقت ثالث ؟ وهل يسهم عملك ، كمدير ، فى التباين أو الفروق بالنسبة للوقت المطلوب لأداء المهام ؟ . كذلك بالنسبة للعملية المحددة التى أنت معنى بها فإنك تحتاج إلى أن تسأل : هل أقدم توجيهاتى فى الوقت المناسب ؟ هل تراكم البريد الوارد إلى هو السبب الرئيس للتأجيلات أو التأخيرات فى العمل ؟ كيف أستخدم وقتى ؟ .

الطريقة الأخرى لتفحص أو وصف العمل هى الطريقة التى تم توضيحها من قِبَل بِلْ كون واى (Bill Conway) فى برنامجه التدريبى كما تم شرحه فى كتابه The Quality Seceret (١٩٩٢) . لقد وجدنا أن هذه الطريقة مفيدة لمساعدة الأفراد للتعرف على الهدر كخطوة فى عملية التحسين . لذا فإن الأسماء المختصرة بالنسبة لكل فئة قد تم تبنيها على الدوام من قبل كل شخص كما سهلت بشكل كبير عملية الاتصال داخلياً وبين المزودين والعملاء .

العمل ذو القيمة المضافة

العمل ذو القيمة المضافة هو العمل الذى يضيف فائدة للعميل ٠ وفى معظم المنظمات فإن أقل من ٣٠٪ من الوقت الذى يتم قضاؤه فى العمل يتضمن أداء بعض العمل الذى يضيف قيمة ٠ من ذلك على سبيل المثال :

١ – تقليص بعض المعلومات الرئيسية من كتيب حجمه ثمانون صفحة إلى بطاقة مكونة من صفحتين يمكن للعامل حملها إلى مكان العمل للاستخدام عندما يعمل فى النفايات المنبعثة فى الموقع ٠

٢ – تصميم نموذج يُمكّن المواطنين الذين يقومون بتعبئته خارج المنظمة أن يعملوه بطريقة صحيحة منذ الوهلة الأولى ٠

٣ – إعداد كتيب فى اللغة الأسبانية وبذلك يمكن للأفراد الذين لايفهمون أو لايقرأون اللغة الإنجليزية بشكل جيد أن يفهموا ويتجاوبوا مع القواعد التى تطبق على أعمالهم .

العمل الضرورى الذى ليست له قيمة مضافة

تحتاج كل المنظمات إلى بِنية تحتية كما أنه يجب أن تكون لديها عمليات فى الواقع مرتبطة بعملية بقائها وصيانتها ٠ هذه المهام لاتضيف بصفة مباشرة قيمة إلى العمل الخارجى ، ولكن بدون هذا العمل فلن يكون هناك أى شخص موجود لأداء عمل ذى قيمة مضافة ٠ مثل هذا النوع من العمل ربما يتضمن تطوير ميزانية المنظمة ، عمل عقود مع بعض الجهات الخارجية لتنفيذ الأعمال ، تحويل أو نقل الموظفين ، ترتيب الطاولات والتلفونات وصيانة الحاسبات الآلية فى المنظمة ٠ لقد اكتشفنا أنه من المفيد والأجدى أن يتم النظر إلى كل هذه الأنشطة على اعتبار أنها وقت إعداد ، بمعنى أنها خطوات تمهيدية بالنسبة لبرنامج العمل المتعلق بجهازك الإدارى أو فرعك ٠ فى مثل هذه الحالة ، فإنك تحتاج إلى تقليص الوقت الذى يتحتم على الأفراد فى منظمتك قضاؤه فى مثل هذا العمل ، وبذلك يمكنهم القيام بأداء عمل ذى قيمة مضافة لخدمة عملائك ، من هذه الأعمال على سبيل المثال :

١ – تقليص الوقت المستغرق فى إعداد الميزانية من خمسة أسابيع إلى أسبوعين وتقليص أيام العمل المطلوبة من خمسة أشخاص شهرياً إلى شخصين ٠

٢ - التخلص من التعقيد وفرص احتمال وقوع الخطأ وإعادة العمل وبالتالى فإن عمل أشياء مثل فسوحات إجازات السفر والمستندات تستغرق وقتًا أقل فى العمل كما تتيح المزيد من الوقت بالنسبة للأفراد لأداء عمل ذى قيمة مضافة .

٣ - التقليل بصورة جذرية من المواد التى تعد وتقدم من أجل إعادة تجديد المنحة وذلك على أساس من الاعتراف بالحقيقة التى مفادها أن العمل الورقى لايؤَدى إلى تحسين خدمات البرنامج الممول من خلال المنحة المقدمة .

إعادة العمل :

يتعلق هذا العنصر بالعمل الذى لم يلبِّ متطلبات العميل مما يجب إعادة عمله . من هذه الأعمال على سبيل المثال :

١ - المذكرات ، التقارير أو عرض مزايا الخدمة الذى يتم إعادة عمله ، ثلاث أو أربع أو خمس مرات أو أكثر .

٢ - استفسارات العملاء أو الموردين بخصوص التوجيهات أو المواصفات غير الواضحة ، حيث إن كل مكالمة تتطلب إعادة شرح لما يجب أن تقوم بتبليغه بوضوح أكثر من المرة الأولى .

٣ - قاعة أو وقت الاجتماع الذى تقرر تغييره فى آخر لحظة من أجل لقاء يعقد فيها لذلك فإن الأشخاص العشرة الذين كان مقرراً لهم أن يعقدوا الاجتماع يجب عليهم أن يعودوا إلى مكاتبهم أو ينتقلوا إلى مبنى آخر .

٤ - تقرير رئيسى استغرق عدة أشهر ليتم إنجازه ثم بعد ذلك تم تجاهله من قبل المدير الذى لم يعره أى اهتمام حتى قبل يومين من حلوله ، مما نتج عن ذلك الكثير من إعادة العمل فى أوقات متأخرة من الليالى وعطلة نهاية الأسبوع .

إننا نؤكد على قضية تكرر وتنوع عملية إعادة أداء العمل وذلك لأنه فى معظم المنظمات (وبالنسبة لمعظمنا كأفراد) فإن إعادة العمل تستغرق حوالى ٣٠ إلى ٤٠ بالمائة من عملنا . إننا نستطيع أن نحسن من عمليات العمل لدينا وبهذا يمكن للأفراد أن ينجزوا العمل بطريقة صحيحة منذ الوهلة الأولى .

يتعلق هذا العنصر بالعمل الذى لايرتبط بأي عميل ، أو حتى إذا كان هناك عميل ، فإن العمل يعد غير ضرورى ٠ من هذه الأعمال على سبيل المثال :

(١) توفير الملفات أو البيانات المساندة غير الضرورية : توفير بيانات وملفات على أساس أن تكون موجودة إذا استفسر عنها أحد ٠

(٢) التقارير المعدة دون وجود تغذية مرتدة بها أودون وجود إشارة إلى الغرض منها ٠

(٣) تقارير الحالات وتقديم النصائح التى يحصل من خلالها العاملون فى مكاتب شؤون الموظفين والميزانية والتسهيلات على توقيع المدير ، ثم ترسل إلى ميدان العمل على اعتقاد أنها سوف تعمل على تحسين الأداء ٠

إن المنظمة تعد فى بعض الأوقات عدداً كبيراً من التقارير والنماذج والبيانات كنوع من العادة ، علماً بأن المخصصات المالية تظل قائمة على ماهى عليه ، كما أن المنظمة تظل حيث هى بينما يتزايد الإنتاج ٠

عدم العمل :

إن مايعنينا هنا هى الأوضاع التى يكون فيها العاملون جاهزين أو مستعدين للعمل لكنهم يُؤخرون أو يُمنعون من القيام بذلك من قبل نظام العمل بالمنظمة ٠ هذه الأوضاع تنطبق على حالات من قبيل تعطل الحاسب الآلى عن العمل ، ومكائن التصوير التى هى على الدوام مشغولة أو معطلة ، والمجموعة المكلفة بأداء مهمة ما والتى لاتستطيع الاجتماع بسبب عدم وجود قاعة اجتماعات شاغرة ، ووجود عشرة أشخاص فى انتظار المدير حتى يبدأ الاجتماع ، والحالات التى يخفق فيها المورد فى الحصول على المواد فى الوقت المحدد بحيث يستطيع الأشخاص المناط بهم العملية القادمة القيام بدورهم فى العمل ٠

تحليل الأداء

كم عدد الاجتماعات التى حضرتها فى الوقت الذى لم يكن فيه هناك أى تطوير أو طرح منظم للمشكلة ولاوصف للعمليات المرتبطة بالموضوع ، كما لايوجد تحديد

للعوائق التى تحول دون النجاح ولابيانات حقيقية للمستويات الحالية من الأداء ؟ فى اجتماعات مثل هذه ، فإن الأفراد عادة مايتحدثون عن المشكلة ويطرحون الكثير من الآراء ولكن لايقدمون سوى القليل من الحقائق أو البيانات .كذلك فإن هذه الاجتماعات عادة ماتختتم دون أن يكون هناك اتفاق واضح على أى من القضايا أو الخطوات اللازمة التى يجب اتخاذها فى المرة القادمة .

إن تقويمك لمستواك الحالى من الأداء يتطلب منك تحليل عمليات العمل فى منظمتك وفى عملك اليومى وذلك لتحديد العناصر الأساسية . إنه من الممكن تجزئة العمل إلى أجزاء وفقًا للمشكلة والإجراء اللذين تأخذهما بعين الاعتبار . لذا فإنك إذا مااكتشفت أن الناس يواجهون صعوبة فى الاتصال بالموظفين من خلال الهاتف ، فربما تحاول الحصول على المعلومات التالية لتحديد كيفية معالجة المكالمات القادمة من قبل موظفيك :

- كم عدد المرات التى يرن فيها جرس التلفون قبل أن يتم رفع السماعة ؟
- ماهى التحية التى يردون بها على المكالمة ؟
- كم عدد المرات التى يطلب فيها من المتكلمين الانتظار للرد عليهم لاحقًا ؟
- كم طول المدة التى يتم فيها انتظار المتكلمين ؟
- كيف توصل الرسائل إلى الموظفين لديك ؟ من يقوم بهذا العمل ، وكم مقدار الوقت الذى يتم استغراقه بالنسبة للموظفين لكى يتلقوا الرسالة ؟
- كيف تقوم الإدارة بتكليف الموظفين للرد على المكالمات ؟ هل تحدد مواعيد نهائية لذلك ؟

إنه من الممكن أن يتم تحديد كل عنصر من العناصر الأساسية للعمل أو وصفه أو قياسه . وهذا العمل يمثل جهداً لبناء أساسى لتطوير العمليات المحسنة . إننا نكتشف على الدوام أن الأفراد المشاركين فى عملية العمل لايوافقون على ماتم عمله فعليًا . فهم إما أن يطرحوا افتراضات خاطئة عما قام الآخرون بفعله أو أنهم غير قادرين على أن يضعوا أنشطتهم بشكل ملائم ضمن المجال الواسع . إننا سنقوم فى مكان آخر بمناقشة تطوير خرائط سير الإجراءات باعتبارها وسيلة مفيدة لوصف عمليات العمل . إنه من الممكن فى غالب الأحيان تحقيق الإجماع على الكيفية التى يؤدى بها العمل فى الوقت الراهن وذلك من خلال حشد أو جمع كل المشاركين المتضمنين فى عملية عمل مستقلة فى نفس الحجرة ثم الطلب منهم أن يصفوا الخطوات التى يتبعونها فى عملهم ثم تسجيل إجاباتهم على خريطة سير الإجراءات .

إن الأفراد الذين يعملون ضمن نظام ما عادة مايوجدون أو يعينون من قبل الإدارة لهذا فإنه عندما يفشل الموظفون فى تحقيق النتائج المتوقعة فإن هناك احتمالاً نسبته ٧٥٪ بأن تكون المشكلة موجودة فى النظام (Deming, 1986) . إن الجزء المهم من هذا التحليل يتضمن تحديد مقدار ومعدل التباين فى العملية . فعلى سبيل المثال إن ثلاثة مكاتب مختلفة ربما تستجيب لرسائل الرقابة بالنتائج أو الإجابات التالية : مكتب «أ» ٩٩٪ من النتائج تم الانتهاء منها بحلول الموعد النهائى ، مكتب « ب» ٨٠٪ من النتائج تم الانتهاء منها بحلول الموعد النهائى ، مكتب «جـ» ٥٠٪ من النتائج تم الانتهاء منها بحلول الموعد النهائى . لذا فإنه إذا ماكانت هذه المكاتب تؤدى مثل هذه النتائج على الدوام فإنه يعنى بمرور الوقت أن هذه المكاتب لديها أنظمة تنتج على التوالى ٥٠ ، ٨٠ و ٩٩ بالمائة فى الوقت المناسب للانتهاء من العمل . لذا فإنه من المستحسن أن ننظر فى داخل أنظمتهم لتحديد أسباب التباين فى النتائج .

لقد واجهنا واحدة من هذه الحالات ، إذ كانت عملية المراسلة تنطوى على الكثير من الخطوات وعمليات الإقرار أو التصديق وسجلات الأداء التى تبين وصول الطلب إلى الشخص أو الموظفة المكلفة بإعداد الرد فى غضون الأيام الثمانية أو العشرة المتاحة وتزويدها به لكى تقوم ببعض الأبحاث ثم تكتب الرد فى نهاية الأمر .

على أنه فى الغالب الأعم فى مثل هذه الحالات أن الإدارة تلقى باللائمة على الأفراد حيث تتهمهم بالتأخر فى الردود وذلك بسبب : انشغالهم فى عقد الاجتماعات ، أو إرسال مذكرات خارجية ، أو طلب إعداد تقارير لبيان الوضع السيئ الذى تعمل به كل وحدة .لذا ومن أجل إنجاز العمل فإن الإدارة تعمد ببساطة إلى توجيه الأوامر نحو الموظفين لكى يعملوا بشكل أفضل دون أن تقدم لهم الوسائل المطلوبة . إن الأدوات أو الوسائل التى تم وضعها فى الفقرة التالية والأمثلة التى تليها يجب أن تساعد فى تقديم طريقة للعمل بأسلوب أفضل .

أدوات تحليل العمل :

هناك العديد من الأدوات الإحصائية البسيطة وأساليب العصف الذهنى والعرض تكون متاحة لتحليل العمل . فطبقًا لكتاب Team Handbook فإن «هذه الأدوات

تساعد فريقك على تصور العملية وتحديد المشكلات واكتشاف أسبابها ثم تعيين الحلول هذه الأدوات تقدم أيضًا طريقة لتقويم التغييرات المقترحة» (Scholtes and Qthers, 1988, P.2-18) هذه الأدوات تؤدى كذلك إلى بناء فهم للعناصر المنتظمة مع بعضها وتميز الخطوات المتضمنة فى أداء العمل ٠ وعلى الرغم من أنه قد تم تطوير عدد محتلف من الأدوات فإننا نقدم خمسًا من هذه الأدوات التى نعتقد أنها الأكثر فائدة فى مجال تطبيق إدارة الجودة الكلية وهى :

(١) مخطط هيكل السمكة ، أو مخطط السبب والنتيجة .

(٢) مخطط باريتو (الرسوم البيانية المدرجة) .

(٣) خريطة سير الإجراءات .

(٤) خريطة سير العمل .

(٥) خريطة الرقابة ٠ إنك ربما تجد أنه من المفيد تكييف هذه الأدوات لتناسب متطلبات منظمتك ٠

إن معظم المشكلات يتم إدراكها فى البداية باعتبارها حوادث محددة ٠ من ذلك مثلاً تأخر التقرير ، أو عدم اكتمال الطلب ، أو أن الرسالة تحتوى على أخطاء أو أن طلب الحصول على خدمة لم يتم الرد عليه ٠ وبما أن هذه الحوادث تحصل بصورة متكررة فإن المديرين يبدأون فى التعرض للغضب الشديد كمايتم إخبار الأفراد المشاركين فى هذه الأحداث بالقول « يجب علينا أن نعمل شيئًا حيال تلك المشكلة . عالجوها » ٠ فى هذه المرحلة فإن معظم المنظمات والمديرين يبدأون بطريقة عشوائية فى اقتراح الحلول مثل التدريب والرقابة الإدارية الإضافية وزيادة عدد الموظفين ٠

لذا فإن الطريقة المفيدة لاستغلال الرغبة فى حل المشكلة هى أن تستخدم الأداة التى تم تطويرها من قبل الدكتور « كاورو إيشياكوا » والتى تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة ٠

إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول السقيمة . ولعمل ذلك فإنه يمكن البدء برسم مخطط هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة كما هو مبين فى الشكل ٥ /١ .

بعد ذلك اكتب وصفًا محدداً للمشكلة فى رأس هيكل السمكة ، من ذلك على سبيل المثال :

- يستغرق الأمر وقتًا طويلا جداً لتوظيف أفراد جدد .
- تجاهل الرد على الاستفسارات المتعلقة بتوفير المعلومات .
- تجاهل الاستفسارات المتعلقة بتوفير المعلومات فى الوقت المطلوب .
- ارتفاع تكلفة تحليل عينات المختبر .
- عدم ملاء مة توثيق أو حفظ الحالات .

على أن ماينبغى التنبيه إليه هنا هو عدم الخلط بين نوعين مختلفين أو أكثر من المشكلات فى عبارة واحدة متعلقة بوصف المشكلة . لهذا فإن مشكلة «تجاهل الرد على الاستفسارات» تختلف تمامًا عن مشكلة «عدم الرد على الاستفسارات فى الوقت المطلوب» . ولأخذ المشكلة بعين الاعتبار يميل المديرون إلى خلط قضايا الجودة بالقضايا الإنتاجية أو التكاليف . وعلى الرغم من أنه قد تكون هناك علاقة بين هذه المشكلات ، فإن من المهم التركيز على قضية واحدة فقط طالما أن المجموعة تستخدم مخطط هيكل السمكة . كذلك فإنك قد ترغب فى إضافة فئات أخرى إلى هيكل السمكة ، لكننا اكتشفنا من واقع خبرتنا السابقة أن الخطوط الأربعة التى تشير إلى عظام أو هيكل السمكة كما يتبين فى شكل ٥ /١ ربما تكون هى الفئات الأكثر ملاء مة وقابلية للتطبيق .

بعد اختيار العبارة التى توضح المشكلة تقوم المجموعة بممارسة عملية العصف الذهنى بخصوص استكشاف الأسباب المحتملة للمشكلة والتى تم تدوينها على العظام المناسبة من السمكة (شكل ٥ /١) . ففى حالة تجاهل الرد على الاستفسارات المتعلقة بتوفير المعلومات فإن المجموعة قد تطرح عدة أسباب مثل :

- عدم إرسال الاستفسارات إلى الشخص المناسب .

- عدم معرفة كيفية إعداد الرد ٠

- عدم وجود جهاز متاح لمعالجة الكلمات ٠

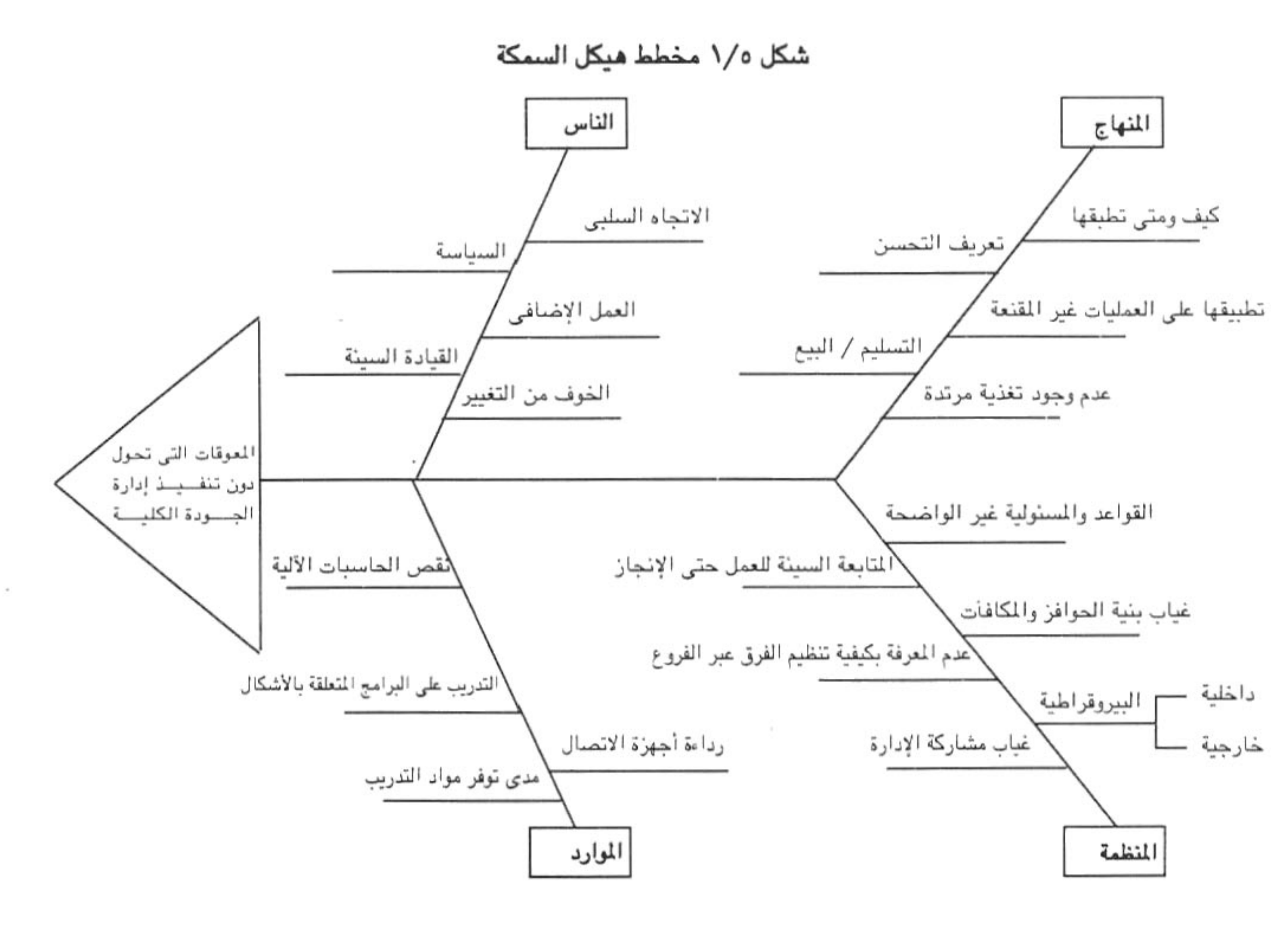
- إننى مثقل بأعباء العمل ٠

- إننا نكره القيام بهذه الأعمال ٠

على أنه من المهم أن يكون لديك أفراد يقومون بتدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها على ألايتم تدوين الحلول ٠ إن الغرض من هذا التمرين هو مساعدة الأفراد على تحديد الأسباب الأكثر أهمية لأنه بعد تحديد وعمل هذه الخيارات سوف يكون بإمكان الموظفين مباشرة تطبيق الحلول ٠ إن مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل جلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة ٠ إن مخطط هيكل السمكة يعتبر وسيلة مفيدة لدفع كل شخص في المكتب إلى المشاركة في حل المشكلة ٠ فمن خلال مواجهة موظفيك بوجوب التفكير باستخدام هذه المصطلحات فإنك تطور قدرتهم على التفكير بطريقة نقدية بخصوص بيئة عملهم في استثمار جهودهم لتطوير قنوات أو وسائل لحل المشكلة ٠

الأداة الأخرى المفيدة لتحليل العمل هي مخطط باريتو ٠ إن مخطط باريتو هو عبارة عن رسم بياني يرتب الأحداث وفقًا لتكرارها وطول فترتها وأهميتها ٠ إن الخاصية المحددة لهذه الأداة هي أن الرسم البياني الذي تعتمد عليه هو عبارة عن توضيح لترتيب العوامل ٠ فمن خلال ترتيب تكرار الحوادث يوضح مخطط باريتو العوامل أو المشكلات التي تتطلب جل اهتمامك ٠ فبدلاً من قضاء تسعين بالمائة من وقتك في عشرة بالمائة من المشكلة (وهذا هو الذي يحدث في أغلب الحالات) فإن مخطط باريتو يساعدك على تركيز اهتمامك على الأسباب الرئيسية للمشكلة ٠

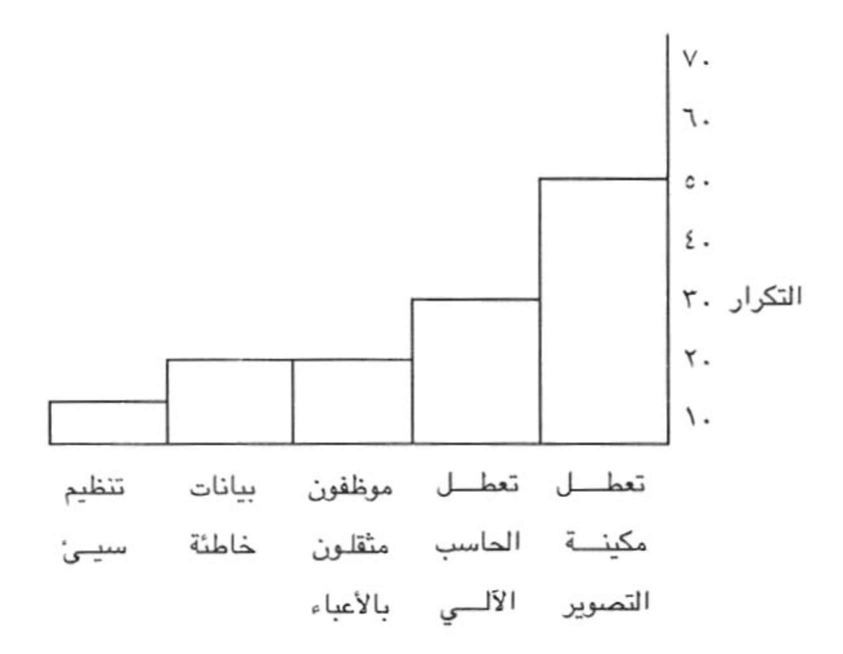
شكل ١/٥ مخطط هيكل السمكة



إن الخطوة الأولى في رسم مخطط باريتو هي تجميع البيانات بالنسبة للأسباب التي تحدث بشكل مستمر وهي الأسباب الأكثر أهمية أو التي تكبد أكبر تكلفة . ومن واقع خبرتنا فإنه من النادر أن تكون البيانات في مجال العمليات التنظيمية مُتاحة وبخاصة في الأيام الأولى لبرنامج تحسين الجودة . إن من الواجب على الإدارة أن (تدشن) الجهود من أجل البدء في جمع تلك البيانات كما يجب أن يطلب في الوقت نفسه من العاملين القياديين ترتيب الأسباب التي يعتبرونها أكثر أهمية . إن بإمكانهم عمل ذلك من خلال التصويت على الأسباب . هذا التصويت سوف يؤدي إلى ترتيب هذه الأسباب بناءً على إدراك الجماعة لهـا . بعد رسم مخطط هيكل السمكة فيما يتعلق بالأسباب التي تؤدي إلى تأخير تقارير الميزانية فإنه ربما يكون بإمكاننا أن نرسم رسماً يوضح ترتيب هذه الأسباب كماهو موضح في الشكل ٥ /٢ .

بعد ذلك تتفق المجموعة على العمل بالسبب الأول أو الثاني الذي أحرز أكثر الأصوات . على أنه إذا كان السبب الأول هو السبب الذي يقع خارج نطاق تحكم منظمتك فإن بإمكانك أن تؤجله إلى وقت لاحق وتباشر العمل في السبب رقم اثنين أو ثلاثة . إن التركيز على السبب الأكثر أهمية والمحتمل أن تكون له تأثيرات إضافية . ذلك أن جوهر مبدأ باريتو هو أن ٨٠٪ من النتيجة تحدث بسبب ٢٠٪ من الأحداث سواء أكانت هذه الأحداث عبارة عن عيوب أو أخطاء أو استكمال . إن هناك عدة فوائد لمخطط باريتو أولها : أنه يساعد المجموعة على تحوير أية حلول سبق الاقتناع بها أو الحلول الخطأ المقترحة من المدير أو عضو مجموعة قويّ الإرادة عنيد . ثانيا : أنه يحدد العمل الذي يجب أن يتم القيام به طالما أن الأخطاء قد تم عملها في السبب الأول والثاني. وأخيراً فإن مخطط باريتو يقلل أو يلغي وجود سبب واحد للمشكلة وبهذا يمكنك الحصول على معلومات إضافية بخصوص أسباب أخرى للمشكلة نفسها .

شكل ٥/٢ مخطط باريتو الخاص بتقارير الميزانية الشهرية المتأخرة



الأداة الثالثة المهمة في تحليل عمليات العمل هي خريطة سير الإجراءات ٠ تمثل خريطة سير الإجراءات طريقة لتقديم المعلومات خطوة بخطوة عن تسلسل الوقائع المتضمنة في عملية خاصة ٠ فمن خلال تحديد الخطوات المختلفة في عملية كبيرة فإنك تبدأ في استيعاب العمل الحقيقي ٠ وفي الغالب فإن إدراك مايتم القيام به في عمليةٍ مايختلف جداً عن الواقع ٠ إن رسم خريطة سير الإجراءات من الممكن أن تساعدك على أن تصبح أقرب إلى الواقع من خلال تحديد الخطوات الفعلية المتضمنة في العملية ٠ كذلك فإن خرائط سير الإجراءات تعتبر أيضاً مفيدة في تحديد الأشخاص الداخلين في عمليةٍ ما وتحديد مايقومون به من عمل ٠ وأخيراً فإن خريطة سير الإجراءات من الممكن أن تساعد على تحديد المجالات التي يمكن تحسين العمليات فيها .

إنك ربما تكون قد قمت في السابق بتصميم خرائط لسير إجراءات العمل . وإذا كان الأمر كذلك فمن المحتمل أنك استخدمت طريقة أو أكثر من الطرق التالية :

١ - قمت بتطوير خريطة سير إجراءات منطقية بناء على معلوماتك الشخصية أو من ذاكرتك أو من الإجراءات المكتوبة .

٢ - قمت بتصميم خريطة سير إجراءات مع عدد من المحللين الآخرين من موظفي المكاتب .

٣ - قمت بمقابلة اثنين أو ثلاثة من المشرفين الداخلين في العملية والذين حاولوا وصفها لك .

إن الفرق بين الطرق السابقة واستخدام منهج الجودة في تصميم خريطة سير الإجراءات هو أنك تجمع الأشخاص الذين يقومون فعليا بأداء المهام التى ترغب في وضعها . إننا نوصي بأن تكون لديك مجموعة لتحديد كل الخطوات الداخلة في العملية ثم تدون كل خطوة في ورقة مستقلة . إن وضع هذه الخطوات على قصاصات ورق من النوع القابل للصف حيث يمكن إلصاقها علي سبورة ورقية أو حتى جدار سوف تعمل بطريقة حسنة بالنسبة لهذا الغرض . لقد وجد أنه من الأفضل ألا تحاول وضع هذه الخطوات بالتسلسل في هذه المرحلة من إعداد خريطة سير الإجراءات . ذلك أنه عندما يتم تدوين كل الخطوات فإن عليك أن تطلب من المجموعة أن ترتبها بصورة تسلسلية ممايزيد من فرصة قيامك بإيجاد خريطة سير إجراءات قريبة من الواقع العملي كما تنفذ بصورة حقيقية . كذلك فإن هذه الطريقة ، تساعد كل الأفراد المشاركين في إعداد خريطة سير الإجراءات على الاستيعاب بطريقة أفضل لكل العملية . إن خرائط سيرالإجراءات غالبًا ماتستخدم في حل المشكلات وذلك عندما تود معرفة الكيفية التي يتم بها أداء العمل فعليًا ومواطن التحسينات المطلوبة في العملية .

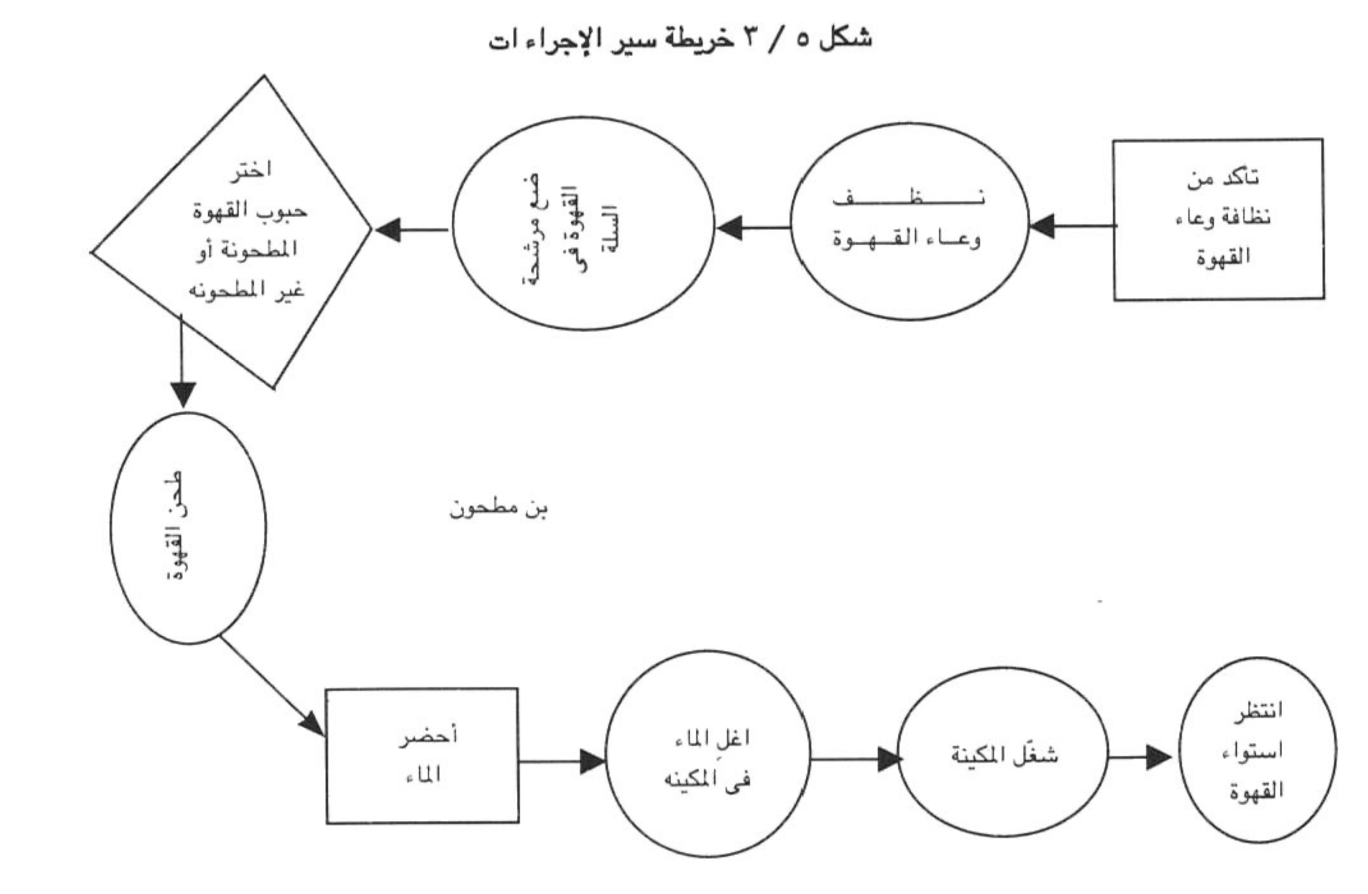
واحدة من أهم الخطوات في تطوير خريطة سير الإجراءات هي تحديد العملية التي تود أن تقوم بتحليلها . فعلى سبيل المثال ، هل تود أن تصف العملية الداخلة في تنفيذ مشروع محدد أو العملية الداخلة في تنفيذ المشروع ؟

على أنك حالما تقوم بتحديد العملية فإن عليك البدء في تجزئتها أو تفصيلها إلى الخطوات المستقلة الداخلة في العملية ، ثم تحدد بعدئذ تسلسل الأحداث ، ثم طبيعة كل خطوة . فعلى سبيل المثال ، هل الخطوة تمثل اتخاذ قرار أو عملية ؟ مع أن عملية إدخال البيانات في الحاسب الآلي ربما ينظر إليها على أنها نوع من الحفظ لهذه البيانات . استخدم رمزًا مختلفًا في خريطة سيرالإجراءات لديك بالنسبة لكل نوع من الخطوات ثم حدد مواقع هذه الخطوات بصورة متسلسلة بعد ذلك . إنك ربما تريد أن تشير أيضًا إلى مقدار الوقت الذي تستغرقه كل خطوة حتى تنتهي . ولتوضيح عملية سير الإجراءات فإن الشكل ٥/٣ يمثل خريطة سير إجراءات لعملية إعداد قهوة الصباح . ومع أن هذا المثال ربما يبدو أنه مثال مبسط إلى حد ما فإنه بإمكانك التفكير في كل الخطوات الإضافية المحتملة التى ربما تواجهك في أدائك للمهام المشار إليها بالنسبة لعملية القهوة . في البداية فإن وعاء القهوة ربما يكون وسخًا ويحتاج إلى تنظيف . كذلك فإنه ربما لا تكون لديك الأوراق التى تستخدم مرشحات للقهوة ، كما أن الآلة المخصصة لتجميد البن ربما تكون في القبو . لذا فإنه إذا تمت إزالة هذه العوائق فمن الممكن عمل قهوة بأقصى سرعة وجودة عالية

إن خريطة سيرالإجراءات تزودك بنقطة البداية للقيام بتحليل العمل لهذا فإنك ربما تجد أن عددًا من الأفراد قد أضافوا خطوة إلى العملية . ففي مثالنا عن القهوة فإنك تقوم بطحن حبوب القهوة التى تؤدي إلى تحسين طعم القهوة ولكنها تضيف خطوة إلى العمليــة . لهذا فإنه إذا كانت لديك ماكينة لعمل القهوة من النوع الذي يمد نفسه بالماء فإنك تلغي خطوة من العملية .

وحيث إنك تستطيع فقط أن تحسن من خلال الموقف الذي أنت فيه ، فإن خريطة سيرالإجراءات تُعد وفقًا لهذه الطريقة التى تسير عليها ، وذلك من خلال مساعدة العاملين الذين يمدونك بقاعدة جيدة والتى يمكن أن تنطلق منها لعمل التحسينات . فمن خلال استخدام خريطة سيرالإجراءات يمكنك تحديد الخطوات غير الضرورية وتلك التي تبطئ سير العملية وتبعًا لذلك فإنه يمكنك الآن استخدام هيكل السمكة لتحديد المعوقات وأسباب التأخير والأداء السيئ في خطوات معينة .

شكل ٥ / ٣ خريطة سير الإجراء ات



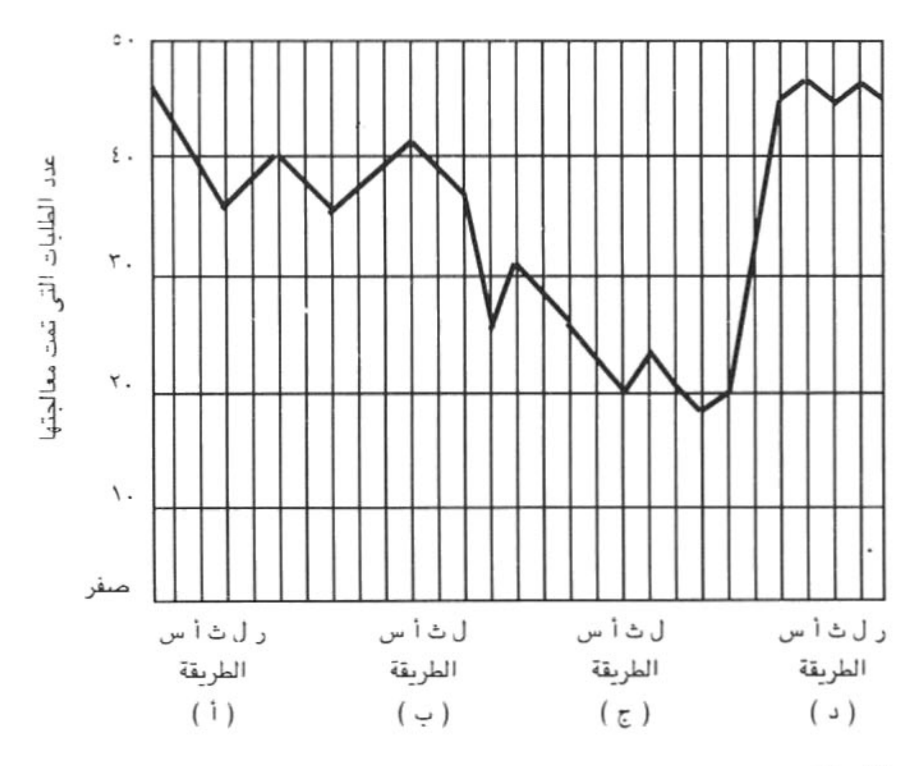
الأداة الرابعة والمفيدة في تحليل العمل هي خريطة سير العمل run Chart . تمثل خريطة سير العمل توضيحاً للاستعدادات التي يتم اتخاذها في فترات منتظمة من الوقت . إنك إذا استخدمت هذا التحليل القائم على أساس عامل الوقت فمن الممكن أن تكون هذه الخرائط أدوات مهمة في عملية مراقبة الأداء أو في تحديد اتجاهات الأداء . فمن خلال متابعة حادثة معينة لفترة ممتدة عبر الوقت ، يمكنك أن تحدد فيما إذا كانت هناك تغييرات مهمة حدثت وعند أية نقطة من الوقت تم ذلك .

إن خرائط سير العمل من الممكن أن تستخدم مع أية بيانات يتم جمعها بمرور الوقت ، بما في ذلك البيانات التى تصف الكيفية التى يمارس بها النشاط في الغالب ، وكمية النتائج التى يتم الحصول عليها ، أو الكيفية التى تُوصل بها الخدمة في الغالب . إن خرائط سير العمل غالبًا ماتستخدم بفعالية في المراحل الأولى من عملية حل المشكلات وذلك عندما يكون مهمًا فَهْمُ أو استيعاب مستوى الأداء أو عمل اتجاهات الأداء في صورة رسم بياني توضيحي . ذلك أن هذه الخرائط أكثر فعالية من مجرد تدوين الأرقام في صيغة مجدولة .

إن خرائط سير العمل من الممكن استخدامها لمقارنة التقدم في حادثتين مختلفتين عبر فترة زمنية محددة . وعلى سبيل المثال فإنك إذا رغبت في تحديد الطريقة الأكثر فعالية في معالجة طلبات الخدمة فإن بإمكانك أن ترسم رسماً بيانيًا يمثل فترة من الزمن تبين فيها عدد الطلبات التى تمت معالجتها بكل طريقة ، وذلك فيما إذا كانت هناك طريقتان لتقديم هذه الخدمة . بعد ذلك يمكنك مقارنة الرسمين البيانيين اللذين يمثلان كل طريقة ، حيث إنك من خلال مقارنة هذين الرسمين البيانيين فإنه من الممكن تحديد الطريقة الأكثر فعالية في تقديم الخدمة مقارنة بالطريقة الأخرى .

ولكى تعد خريطة سير العمل فإنه يلزمك البدء باختيار نشاط محدد ، أو عملية أو واقعة تود أن تقوم بتحليلها عبر فترة زمنية . اختر بعد ذلك فترة ملائمة من الوقت لتسجيل تكرار النشاط كأن تكون فترة يومية أو أسبوعية أو شهرية . ومتى ماتم جمع مثل هذه البيانات ضع الفترات الزمنية على المحور الأفقي وكمية النشاط على المحور الرأسي . بعد ذلك ومن خلال توزيع عدد الأنشطة بالنسبة لكل فترة زمنية محددة ، فإن بإمكانك ملاحظة المؤشرات بالنسبة لنشاط محدد عبر الوقت . (انظر شكل ٥/٤) .

شكل ٥ /٤ خريطة سير العمل : طلبات الخدمة التى تمت معالجتها بواسطة الطريق



أيام الأسبوع :

السبت = س

الأحـــد = أ

الإثنـين : ث

الثلاثاء : ل

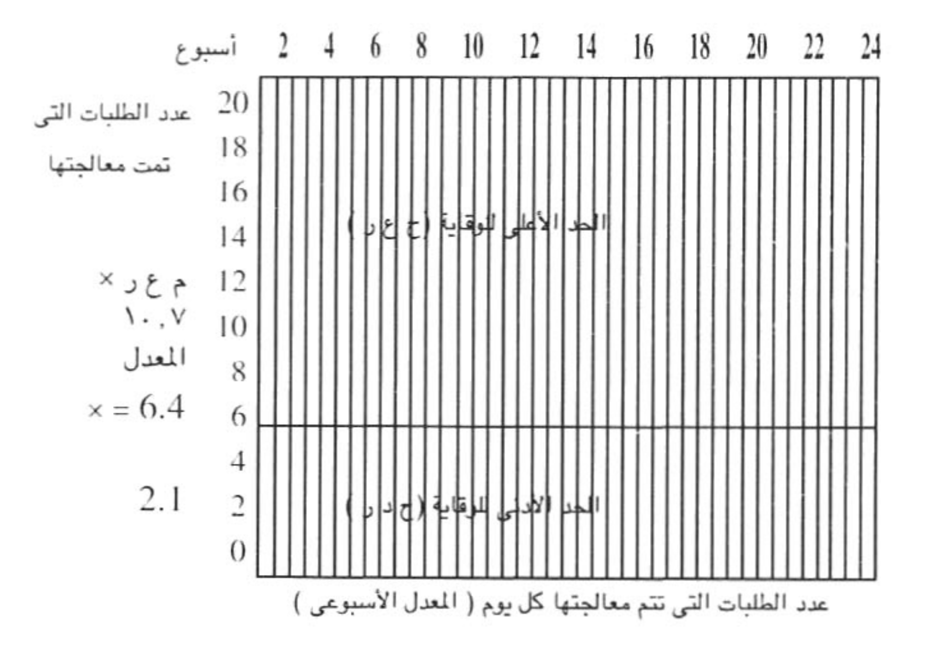
الأربعاء : ر

الأداة الخامسة لتحليل العمل هي خريطة المراقبة (انظر شكل ٥ /٥) من الممكن أن تكون خريطة المراقبة طريقة إحصائية مفيدة في إيجاد التحسينات المطردة وذلك إذا ما

استخدمت بشكل ملائم وفعال . إن هذه الأداة هي في الأساس عبارة عن خريطة سير العمل مع وجود حد أعلى وأدنى من مجموع معدل العملية . تستخدم خريطة المراقبة بالنسبة لتلك البيانات التى يمكن قياسها (مثل ، الأطوال ، الحجم ، الحرارة والرطوبة ، الضغط ، الطاقة الكهربائية) أو تلك التي يمكن عدها (مثل الأجزاء ذات الخلل والعيوب الأخطاء المطبعية أو الطلبات غير المكتملة) (Walton, 1986) .

تقدم خريطة المراقبة صورة يمكن من خلالها تحديد «أوجه الخلل» . وحيث إن الطريقة الأساسية لتحليل الجودة هي تحديد التباين في الأداء فإن خريطة المراقبة من الممكن أن تساعد الإدارة بأن « تلاحظ» التباين ومن ثم تعمل على تحسين النظام من خلال إقصاء الأسباب الشائعة التي تقود إلى اختلافات خاصة . إن الأفراد في كثير من المنظمات لايعرفون مستواهم الحالي أو السابق في الأداء أو معدل الاختلاف في أدائهم بالنسبة لعملياتهم الأساسية . فعلى سبيل المثال من الممكن معرفة : كم عدد الأشياء المرفوضة لديهم ؟ كم عدد الطلبات التي تم إعادتها ؟ كم عدد الشيكات التى تحمل أخطاء ؟

شكل ٥ /٥ نموذج خريطة المراقبة



عدد الطلبات التى تتم معالجتها كل يوم (المعدل الأسبوعى)

كم عدد تقارير الفحص غير المكتملة وهكذا ؟ كيف يتسنى للمدير تقديم التزام أو تخمين المصادر التى سوف يحتاج إليها إذا كان معدل الرفض اليومي لناتج العمليات يبلغ ٨٣٪ و٢٪ و١٧٪ و٢٩٪ و٧٪ ؟ هذه الإحصائيات تشير إلى أن هذا النظام ليس خاضعاً للرقابة الإحصائية . ذلك أنه سوف يكون من الأفضل لو أن معدل رفض إنتاج العمليات لدى المدير يتراوح مابين (١٨٪) إلى (٢٠٪) بالمائة يوميًا لأن بإمكانه عندئذ أن يتنبأ بماذا سوف يحدث وأن يخطط وفقًا لذلك . على أنه حالما يكون النظام خاضعاً للرقابة الإحصائية ، فإنه من السهل التنبؤ بالأداء ممايزود الإدارة بأساس قوي لإجراء التغييرات والتحسينات الأساسية .

إن تطوير واستخدام خريطة المراقبة أكثر تعقيداً مما يسمح بمناقشتها في هذا الحيز . لذا فإنك إذا أردت استخدام خريطة المراقبة فإن عليك الاعتماد على إحصائيين من المؤسسة التى تعمل بها أو من أقرب جامعة للمساعدة في هذا الشأن . أما بالنسبة لأولئك الذين يودون أن يتعلموا المزيد بأنفسهم ، فإن التدريب على عملية الرقابة سوف يكون ملائمًا . ولعل المرجع الأساسي المتميز في هذا الموضوع هو : Understanding Statistical Process Control (Wheeler and Chambers, 1992) .

حالة عملية التوظيف في سبعة أشهر :

لكي نوضح تحليل العمل فإننا نختتم هذا الفصل بتقديم الحالة التخيلية لـ «برنامج دورثي أوزللتوعية بأضرار المخدرات »

لقد باشر « هامر بارت كوسبي» الحاكم الجديد لولاية «فلات إكسماس » عمله بعد أن قدم وعداً في حملته الانتخابية بأنه سوف يوجد برنامجًا للتوعية . لقد أنشأ «كوسبي» مركزًا وزاريًا جديداً ، كما عين في الخامس عشر من يناير موظفًا في مرتبة مفوض للإشراف على برامج التوعية بمضار المخدرات . وفي العشرين من شهر يناير أعطي المفوض الجديد « بل سمسون » (الذي تم اختياره لأداء مهمة مدتها ستة أشهر) طاقما مكونا من خمسة أشخاص من قسم الصحة العقلية القائم حاليًا ، كما تلقى مخصصًا ماليًا لتوظيف مائة شخص جديد . في الرابع والعشرين من يناير كلف الحاكم «كوسبي» المفوض « سمسون » مهمة الهدف منها البدء في برنامج توعية شاملة ضد المخدرات في مائة يوم . وبحلول الأول من شهر مايو توقع الحاكم أن يرى برنامجا جديدا عمليا وطموحا .

في الخامس والعشرين من شهر يناير اجتمع المفوض مع طاقمه المكون من خمسة أشخاص وسألهم فيما إذا كان لدى أي واحد منهم خبرة في توظيف الأفراد . وبعد تردد تطوعت «دورثي أوز» قائلة بأنها قد بدأت حياتها العملية في الحكومة حيث عملت مع شئون الموظفين التابع لقسم الصحة العقلية . ومنذ ذلك الحين حصلت على درجة ماجستير كما طورت خبرة الاتصال بالجماهير والتعليم ، وبالتالي فإنها من الممكن أن تمديد العون أو على الأقل تساعد في توظيف مدير لشئون الموظفين بالنسبة للمنظمة الجديدة .

في السادس والعشرين من يناير اجتمعت «دورثي» مع قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس وناقشت معه الحاجة إلى إيجاد مكتب صغير للموارد البشرية خاص بالمنظمة الجديدة المعنية بالتوعية ضد أضرار المخدرات ، كما ناقشت أيضًا الحاجة إلى توظيف مدير لشؤون الموظفين ليرأس ذلك المكتب حيث يمكن بذلك توظيف الأفراد لتشغيل برنامج المؤسسة . لقد أخبر قسم شؤون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس السيدة «أوز» بأنه لاتوجد هناك أية وسيلة سريعة لتعيين موظفين لهذه المنظمة وأن هدف الحاكم المتمثل في إنجاز برنامج التوعية بأضرار المخدرات في (١٠٠) يوم غير عملي بالنسبة لمنظمة جديدة . لقد كانت العملية المعتادة لإيجاد وظيفة جديدة تستغرق في المعدل ، مجموعة تسعة أشهر من البداية حتى النهاية . وطبقًا لقسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس فإن الخطوات التالية تتطلب المقدار التالي من الوقت الذي سوف يتم استغراقه في التوظيف :

١ - المراجعة والإجازة approval من قبل قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس للوصف الوظيفي المقدم من قبل المؤسسة (شهر واحد) .

٢ - الإعلان عن الوظيفة (يستغرق على الأقل ثلاثين يومًا) .

٣ - مراجعة وترتيب الطلبات من قبل قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس . (تستغرق العملية على الأقل شهرين من انتهاء موعد الإعلان) .

٤ - إجراء المقابلة من قبل الوكالة مع الخمسة الأوائل المرشحين (تستغرق العملية شهرًا على الأقل) .

٥ - حالما يتم اتخاذ قرار بشأن المرشح الأفضل من قبل الوكالة التى ستقوم بالتوظيف فإنه يجب تقديم «نموذج طلب توظيف» يوضح فيه مبررات الاختيار ومن ثَم يوافق عليه من قبل قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس . (هذا يستغرق شهرًا) .

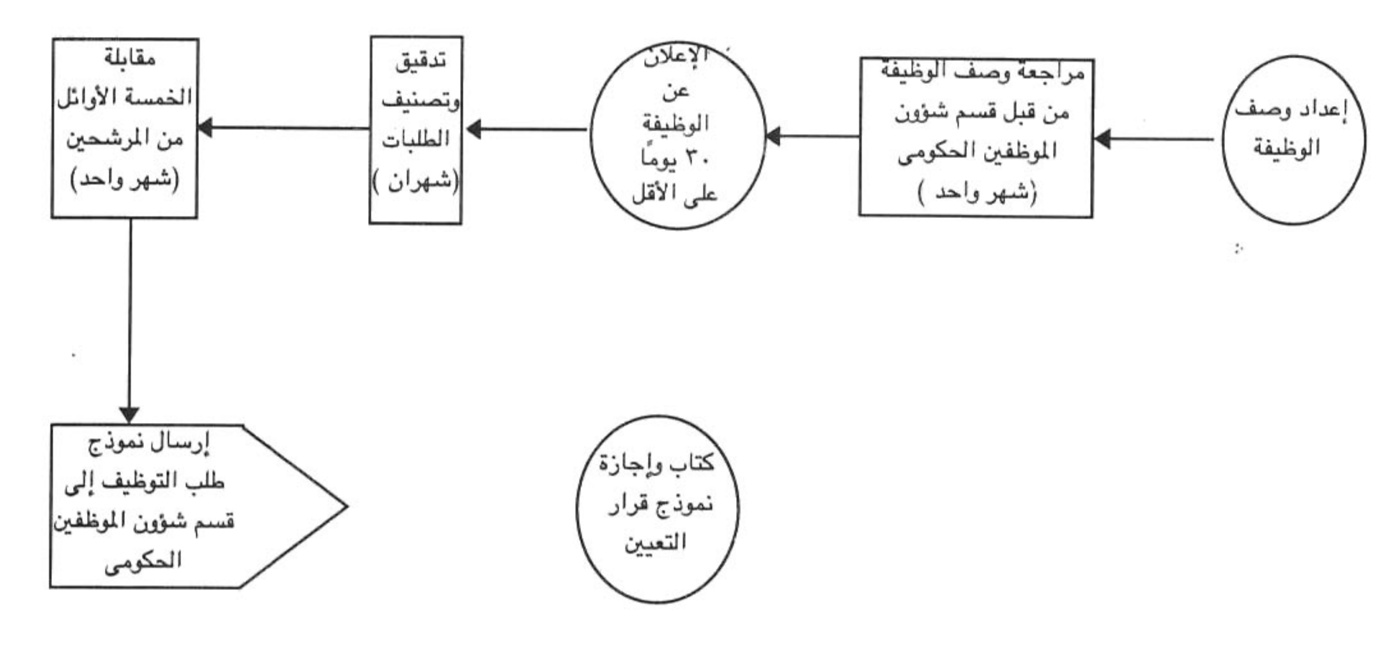
٦ - بمجرد أن تتم الموافقة على نموذج طلب التوظيف من قبل قسم شئون الموظفين الحكومي فإنه يجب أن تتم كتابة صيغة مسودة خاصة «بصلاحية التوظيف» ثم يجاز ويرسل من قبل قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس إلى الوكالة المسئولة عن التوظيف (يستغرق شهراً) .

لقد استمعت «دورثي» إلى العرض الخاص بعملية التوظيف بشيء من الرعب فلقد لاحظت أن الموظفين ، عندما كانوا يواجهون بمشكلة مماثلة في كنساس ، كانوا يستخدمون أساليب إدارة الجودة الكلية حيث يقومون بتوظيف خمسين موظفاً جديداً في غضون خمسة أسابيع . لقد لاحظ موظفو قسم شؤون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس بأنه يجب على «دورثي» أن تدرك أنها لم تعد في كنساس وأن هدفها من الممكن ألا يتحقق .

لقد كانت السيدة « أوز » مديرة عمومية - أي تعمل في القطاع الحكومي - ذات عزيمة وتصميم ، وعلى أى حال ، فإنها بعد أن اجتمعت بالمفوض سمسون اقترحت أن يقوم هو والحاكم « كوسبي » بالاجتماع بالمفوض «ليثارجي» الذي يرأس قسم شئون الموظفين الحكومي وأن يتحدوه في أن بإمكانهم أن يقلصوا عملية التوظيف من سبعة أشهر إلى شهرين . في الأول من شهر يناير تم هذا الاجتماع ، وفي الساعة الثامنة صباحًا من يوم السبت الثاني من شهر فبراير اجتمعت «أوز» مع مجموعة ساخطة من موظفي قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس وذلك من أجل محاولة تصميم عملية توظيف مبسطة وجديدة .

لقد أحضرت «دورثي» معها إلى الاجتماع علبة حلويات «دونات» ، وبعد أن تأكدت أن كل شخص في الاجتماع قد نال قسطًا من طعم السكر الموجود في «الدونات» قررت أن تعطي المجموعة مقدمة سريعة في مدة خمس وأربعين دقيقة عن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الكلية والأدوات المطبقة فيها . لقد كانت فكرتها الأساسية من اللقاء هى أن لدى المجموعة فرصة رائعة في أن تنقح وتحسن عملية التوظيف التى يجدها الجميع عملية محبطة . لقد كانت الخطوة الأولى التى اقترحتها «دورثي» هي قيام المجموعة بطرح أفكار من خلال مايسمى بعملية العصف الذهني وإعداد خريطة سير إجراءات لعملية التوظيف بأكملها بما في ذلك مقدار الوقت التقريبي الذي تستغرقه كل خطوة . ويمثل الشكل ٥/٦ صورة من خريطة سيرالإجراءات التي أعدتها المجموعة .

شكل ٥/ ٦ عملية التوظيف



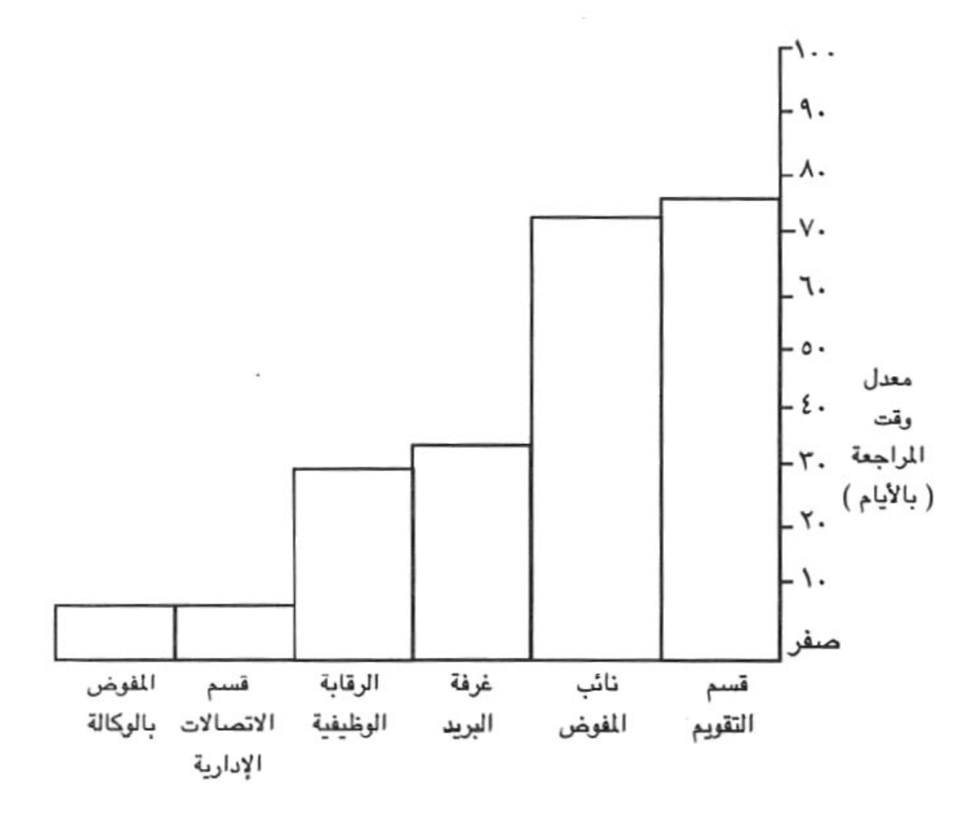
لذا فإنه عندما تفحصت المجموعة*وناقشت خريطة سير الإجراءات أصبح من الواضح تدريجيًا أن هناك عددًا من الخطوات غير مطلوب ، وأن جزءًا كبيرًا من المراجعة والتدقيق غير ضروري ، وأن مقدارًا كبيرًا من الوقت كان يضيع في عملية نقل النماذج وتدوينها في السجلات وانتظار موظف الإدارة العليا لكي يقوم بمراجعتها . وباستثناء المطلب النظامي المتعلق بإرسال إعلانات الوظائف بالبريد لمدة ثلاثين يومًا فمن الممكن تقليص كثير من الوقت . لقد حصل أحد أعضاء المجموعة على عدد ضخم من ملفات التوظيف حيث قرر أن يجدول مقدار الوقت الذي حددته النماذج في المكاتب المختلفة لقسم شئون الموظفين . ويوضح الجدول ٥/١ البيانات التى وجدتها دورثي .

جدول ٥/١ مقدار الوقت المستغرق في مكاتب شئون الموظفين المختلفة التابعة لقسم فلات إكسماس الحكومي

المكتب	مجموع الوقت المستغرق فى العملية (بالأيام)	عدد الحالات	معدل الوقت المستغرق فى العملية (بالأيام)
غرفة البريد	٤٠٠	١٢	٣٣,٣
الرقابة الوظيفية	٢٥٠	١٢	٢٠,٨
قسم التقويم	٩٤٥	١٢	٧٨,٨
قسم الاتصالات الإدارية	٢٥	١٢	٢,١
نائب المفوض	٩٠٥	١٢	٧٥,٤
المفوض	٢٤	١٢	٢
إجمالي المعدل			٢١٠,٤

لقد اقترحت السيدة «أوز» لكي تعمل على مساعدة المجموعة على حصر وتركيز عملهم فإنه يجب عليهم أولاً أن يتفحصوا بعناية تلك المكاتب التى تستغرق معظم الوقت في مراجعة ومعالجة نماذج الوظيفة . ولكي تسهل «أوز» هذا التحليل فقد قامت برسم مخطط باريتو الذي يظهر في الشكل ٥/٧ والذي يوضح بصفة خاصة أن هناك وحدتين تبدوان وكأنهما عنق الزجاجة وهما : قسم التقويم ومكتب نائب التفويض الخاص بالعمليات . لقد قررت المجموعة ، على ضوء هذه البيانات ، أن تعمل خريطة سير إجراءات بالنسبة لعملية المراجعة في كل من هذه المكاتب .

شكل ٥ /٧ مخطط «باريتو» لمعدل الوقت المستغرق بالنسبة للموافقة على الوظيفة

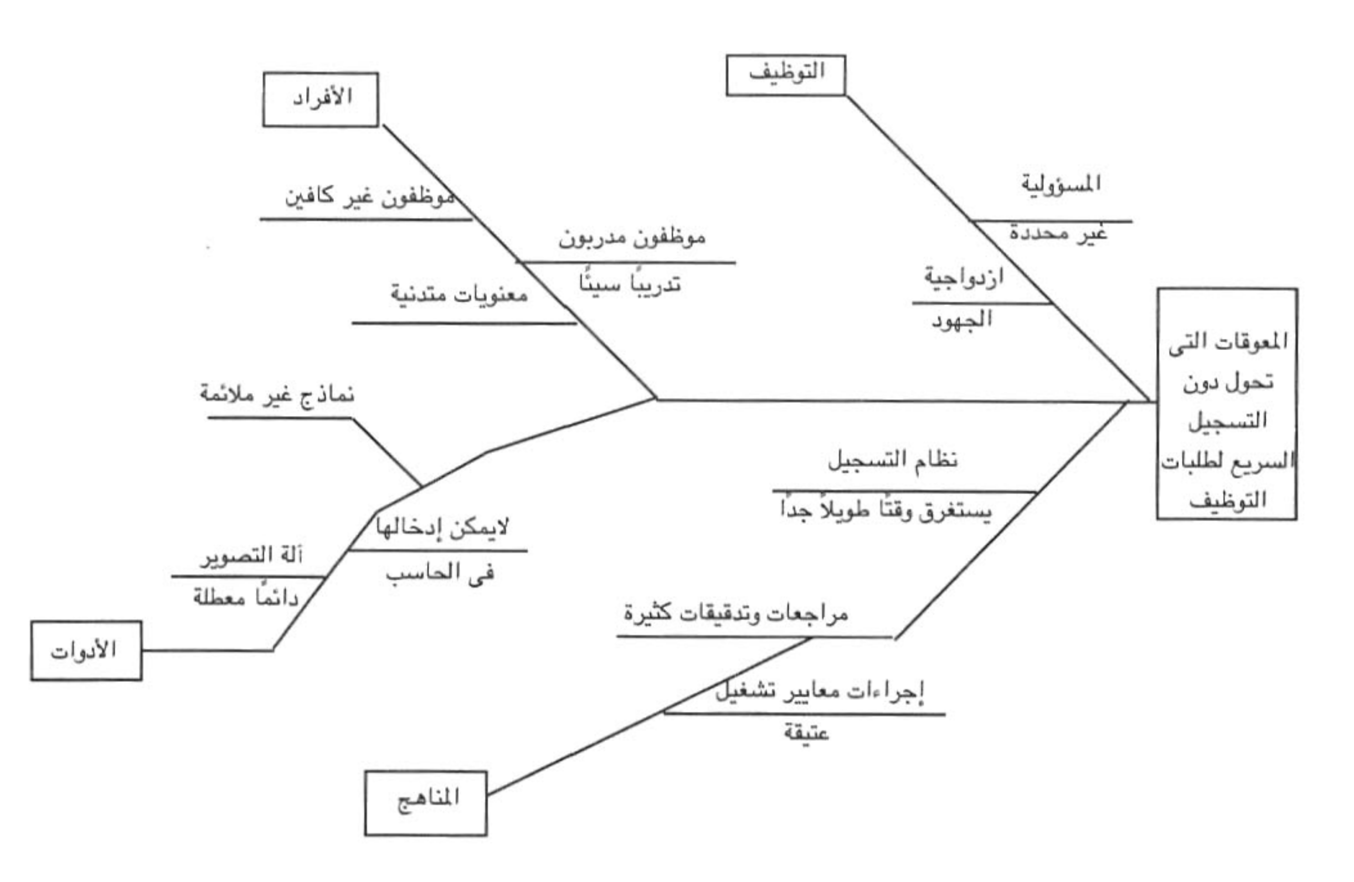


لقد اكتشف أعضاء المجموعة ، في كلتا الحالتين ، أن العمليتين المحددتين اللتين تسببان تأخيرات مفرطة في التوظيف هما : الوقت الذي تستغرقه العملية في فتح المظاريف وتسجيلها في غرفة البريد ، والوقت الذي يتم استغراقه من أجل الحصول على توقيع نائب المفوض على مجموعة الأوراق أوالوثائق الخاصة بالوظيفة . ففي المعدل إن مجموعة الأوراق الخاصة بالوظيفة كانت تشحن من قسم التقويم إلى مكتب نائب المفوض في ثلاثة وسبعين يوماً وذلك قبل أن ترسل إلى مكتب الاتصالات الإدارية بالوكالة لكي تحول مرة أخرى إلى المنظمة المعنية بالتوظيف . هذه العملية تستغرق مامعدله خمسون يوماً قبل أن يسجل الطرد أو مجموعة الأوراق الخاصة بالوظيفة في مكتب العاصمة في مقاطعة كولومبيا .

أما فيما يتعلق بالتوصية بالنسبة للمسؤولين عن التوظيف في العاصمة فإنها كانت تعد عادة من قبل الموظفين العاملين بها وذلك في غضون ثلاثة أيام ، لكن الأوراق تبقى بعد ذلك في صندوق البريد الداخلي التابع للعاصمة ما معدله تسعون يوماً وذلك قبل أن يتم توقيعها . بعد ذلك يعبأ نموذج التوظيف في يوم واحد ثم يوصل إلى مكتب الاتصالات الإدارية بالوكالة . لقد قررت المجموعة التى ترأسها السيدة «أوز» أن تستدعي الموظفين التابعين لمكتب نائب المفوض وذلك من أجل طرح الآراء من خلال مايسمى بعملية العصف الذهني حول المعوقات وذلك بغرض إدخال أو تسجيل المعلومات في طلبات الوظيفة بصورة سريعة . ويوضح الشكل ٥/٨ الخاص بمخطط هيكل السمكة (السبب - والنتيجة) نتائج الجهود التى توصلت إليها المجموعة من خلال عملية العصف الذهنى .

لقد حدد مخطط هيكل السمكة عدداً من المشكلات المحتملة المتعلقة بعملية التسجيل الداخلي في مكتب نائب المفوض . أولى هذه المشكلات هي أن الاثنتى عشرة نسخة من نموذج طلب التوظيف كانت قد أعدت قبل أن تسجل في السجل الوارد وتأخذ رقماً صادراً من مكتب نائب المفوض . أما بالنسبة لآلة التصوير فقد كانت معطلة ما يقرب من نسبة ٦٥٪ من الوقت . وبما أن العملية تستغرق وقتًا طويلاً جداً فإنه كان يجب على أحد الأشخاص أن يقوم دائماً بالاتصال بمكتب شئون الموظفين للتأكد من أن طلب التوظيف لايزال ساري المفعول . وأخيراً وقبل أن يتسلم المكتب الرئيسي للتوظيف في العاصمة مجموعة الأوراق والوثائق الخاصة بالوظيفة ، فإنه مطلوب من مكتب مراقبة الوظائف أن يؤكد أن مكتب التوظيف لديه حد أعلى أو مجال قابل لتوظيف شخص جديد .

شكل ٥ / ٨ المعوقات التى تحول دون التسجيل السريع لطلبات التوظيف



عند هذه النقطة ، أدركت «دورثي» أن الساعة كانت السادسة والنصف مساء من يوم السبت وأن كل شخص كان متعبًا إلى حد ما . لذا فقد طلبت من قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس (بما في ذلك الموظفون الكتبة العاملون في مكتب نائب المفوض) أن يشاركوها في صباح يوم الإثنين في اجتماع الساعة السابعة صباحًا المخصص للإفطار وذلك من أجل تصميم عملية تحسين خاصة بتسجيل مجموعة الأوراق والوثائق المتعلقة بطلب الوظيفة لذا ومن أجل العمل على التخلص من المعوقات التى تم تحديدها والتعرف عليها من خلال استخدام مخطط هيكل السمكة فقد قامت المجموعة بتصميم وثائق جديدة لطلب الوظيفة والتى يعتقدون أنه من الممكن تسجيلها في السجل المخصص لها في اليوم الذي تصل فيه . هذه المجموعة الجديدة من الوثائق تتضمن مكانًا مخصصًا في النموذج الذي يمكن الوكالة أن تضمن أن لديها حداً أعلى شاغراً لفترة من الوقت بالنسبة للوظيفـــة . لقد كان طلب الوظيفة نفسه يعتبر ساري المفعول إلى حين انتهاء صلاحية الحد الأعلى للوقت المحدد لشغل الوظيفة . وأخيراً فقد قلص مكتب شئون الموظفين في العاصمة حاجته من النسخ المصورة من الطلب من اثنتى عشرة نسخة إلى ثلاث نسخ وطلب من وكالة التوظيف أن تقدم وثائق التوظيف في ثلاث نسخ (وذلك من أجل تجنب الحاجة إلى تصوير النماذج في مكتب شئون الموظفين بالعاصمة) . وفي أسبوع واحد تمكن الموظفون الكتبة من إزالة الأعمال المتراكمة لديهم وبدأوا في إرسال مجموعة الأوراق والوثائق المتعلقة بالوظيفة إلى مكتب العاصمة واشنطن في اليوم نفسه الذي تصل فيه إلى المكتب .

في الوقت الذي كانت فيه السيدة «أوز» سعيدة بالتقدم الذي حققته في الأيام القليلة الأولى من جهودها ، فإن مشوارها لايزال طويلاً إذا ماكانت ترغب في تحقيق هدف الحاكم وهو مائة يوم بالنسبة لعملية التوظيف . لهذا ومن أجل توفير الوقت فقد عينت مستشاراً في مجال إدارة الجودة الكلية للعمل مع العاملين في غرفة البريد في الوقت الذي كرست فيه اهتمامها لقسم التقويم .

لقد كان دور قسم التقويم هو التأكد من أن الوصف الوظيفي المقدم من قبل وكالة التوظيف يحمل مستوى الدرجة المناسبة واسم الوظيفة . ولدهشتها فقد اكتشفت أن الوقت الفعلى الذي تم استغراقه في التحقق من الوصف الوظيفي كان متباينًا إلى حـــد كبير . لقد كان السبب الرئيس لهذا الاختلاف أو التباين هو درجة استيعاب وكالة التوظيف أن تستوعب القواعد التى تحكم الأوصاف الوظيفية .

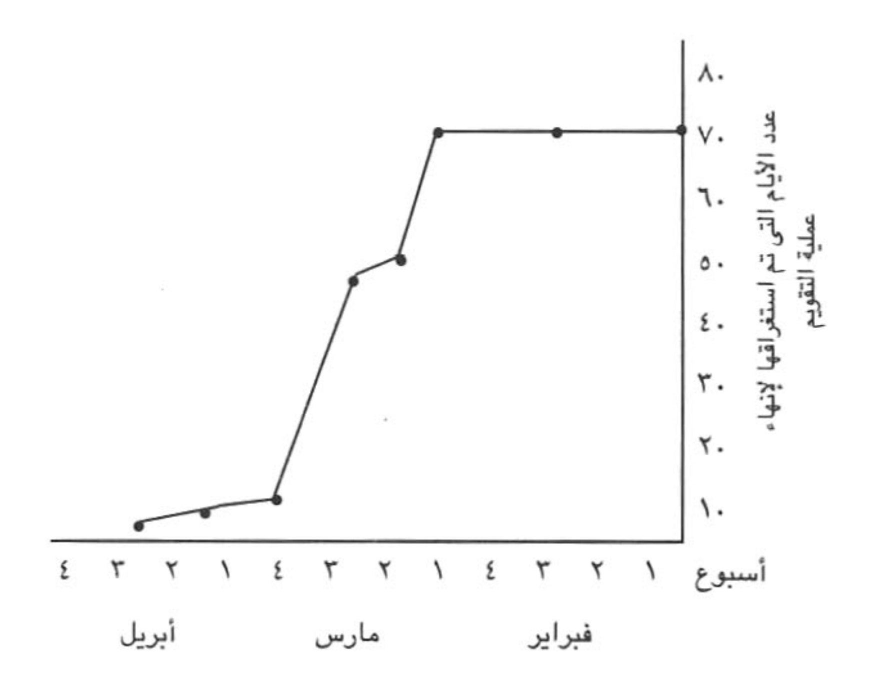
فعلى سبيل المثال ، لكى يكون الشخص قادراً على الحصول على الدرجة والراتب من المستوى الإشرافى الأول ، فإن وصف الوظيفة يجب أن يتضمن على الأقل ثلاثة أنشطة يقوم الشخص بعملها ، كما يجب أن يقوم الشخص أيضاً بتنسيق ثلاثة أنشطة إضافية على الأقل . لذا فإنه عندما تم سؤال «دورثي» عن الكيفية التى أعلنت بها هذه القواعد على نطاق واسع ، اكتشفت أنه قد تم إعلانها منذ اثنتى عشرة سنة وذلك عندما تم نشر دليل وصف الوظائف . ومن خلال سؤالها للأفراد الذين قاموا بإعداد الوصف الوظيفى ، علمت «دورثي» بأن مجموعة الأوراق والوثائق الخاصة بالوظيفة التى يتم تقديمها من قبل الموظفين الذين عملوا لأكثر من عشر سنوات تستغرق مامعدله ثلاثة أيام ، فى حين تستغرق الأوراق المقدمة من قبل الموظفين الجدد مامعدله (١٠٤) أيام . لقد اقترحت السيدة «أوز» أن يقوم قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس بعقد سلسلة من حلقات التدريب مدتها يوم واحد ، حيث اكتشفت فى نهاية شهر فبراير أن معدل الوقت الذى تم استغراقه لمراجعة مجموعة الوثائق الخاصة بعملية التوظيف قد تم تقليصه إلى خمسة أيام .

يمثل الشكل ٥/٩ خريطة سير العمل التى توضح التقدم الذى تم تحقيقه بواسطة قسم التقويم بعد أن أتيحت لهم الفرصة للعمل مع الموردين الذين يمثلون الأطراف التى تقدم المعلومات الخاصة بمجموعة الأوراق والوثائق المتعلقة بالوظيفة كما عملوا على تحسين جودة المواصفات الوظيفية التى قاموا بمراجعتها وتدقيقها .

لذا وبحلول الأول من شهر مارس استطاعت «دورثى أوز» أن تدخل تحسينات مهمة وملحوظة فى عمليات العمل التى يقوم بها قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس . وعلى الرغم من أن معدل أوقات تنفيذ العمليات قد تحسن بصورة جذريـــة (انظر جدول ٥/٢) فإن الأمر يبدو كما لو أنها لن تكون قادرة على تحقيق هدفها المتعلق بتوظيف نسبة كبيرة من العدد المخصص للتوظيف وهو مائة شخص كحد أعلى فى وقت معين بحيث يكون برنامجها للتوظيف مكتملاً بحلول الأول من شهر مايو . وبالإضافة إلى الخمسة والعشرين يومًا المقررة حديثًا لقسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس كوقت للمراجعة والتدقيق ، فإنه يجب أن يكون الوصف الوظيفى مكتوبًا أولاً ثم يتم الإعلان عنه لمدة ثلاثين يومًا . بعد ذلك يتطلب الأمر أن تتم مقابلة الموظفين المتوقع قبولهم ثم اختيارهم . ولحسن الحظ ، فلقد تمكنت

«دورثي» من إقناع نائب المفوض فى قسم شئون الموظفين التابع لحكومة ولاية فلات إكسماس «الخاص بعمليات التوظيف بالنسبة لمزايا إدارة الجودة الكلية . لقد قرر نائب المفوض أن ينفذ مشروعًا تجريبيًا خاصا فى تسهيل عملية التوظيف وذلك باستخدام برنامج مكافحة المخدرات الجديد كحالة معيارية لمعرفة درجة السرعة التى يمكن بها توظيف مائة شخص . ومن خلال عمل المجموعة بعضها مع بعض استطاعوا توظيف اثنين وسبعين شخصًا فى الفترة مابين الأول من مارس والخامس عشر من أبريل . وفى اليوم الأول من شهر مايو كان تشغيل برنامج التوعية بمضار المخدرات جاهزًا للبدء به فى برامج المدارس الصيفية فى جميع أنحـاء الولاية .

شكل ٥ /٩ خريطة سير العمل



خاتمة : تحليل العمل

لقد قدمنا الحالة التخيلية السابقة من أجل تزويدك بصورة حقيقية عن مزايا وعيوب تحليل العمل فى إدارة الجودة الكلية . غير أنه من الواضح أن العالم الحقيقى ليس واضحًا ودقيقًا بمثل هذه الحالة . كذلك فقد لاحظنا أيضًا أن أدوات أو وسائل الجودة الكلية المستخدمة فى تحليل العمل فى الحالة المقدمة ليس بالضرورة أن تستخدم دائمًا . وكما نقرأ فى الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة الجودة الكلية فإننا نعاق بما نطعن أنه تأكيد مبالغ فيه على طرق محددة من التحليل واستخدام أدوات توضيحية خاصة .

جدول ٥ /٢ أوقات العمليات

المكتب	مجموع الوقت المستغرق للمراجعة (بالأيام)	عدد الحالات	معدل الوقت المستغرق للمراجعة بالأيام
غرفة البريد	١١	١٠	١,١
الرقابة الوظيفية	٥٢	١٠	٥,٢
قسم التقويم	٧٦	١٠	٧,٦
قسم الاتصالات الإدارية	٢٥	١٠	٢,١
نائب المفوض	٦٥	١٠	٥,٦
المفوض	٢٤	١٠	٢
إجمالى المعدل			٢٤,٥

ومن وجهة نظرنا فإن كل مايتطلبه تحليل العمل هو الأمانة والوصف الواقعى والتحليل المنطقى لعمليات العمل مدعمة بخرائط سير الإجراءات ومخطط هيكل السمكة (تحليل الأسباب والنتائج) أو أن يتم وصفه بقوائم من البيانات والنصوص . على أن ماهو مهم فى تحليل العمل هو تطوير ممارسات تحليلية تتناسب وثقافة منظمتك كما توائم فى الوقت نفسه إمكانيات وتفضيلات العاملين لديك . لقد أمضينا معظم حياتنا المهنية ونحن نتعامل مع مكاتب تحليل السياسات التى كانت مجهزة بمحللين مدربين . لذلك فالموظفون لايحتاجون دائمًا إلى الخرائط أو الجداول التوضيحية البسيطة ، لذلك دائما وبدلاً من ذلك المطلوب هو وجود طرق لإقناع المحللين لكى يوجهوا مهاراتهم

التحليلية القوية نحو عملياتهم وذلك من أجل تحليل الكيفية التى يمكن أن يتحسنوا بها إن النتيجة النهائية سوف تكون وجود منتج مصمم تصميماً أفضل وخدمات أكثر كفاءة وعملاء أكثر رضًا . إن نموذج التحليل يعتبر ثانويًا من حيث الأهمية حيث إن أداء مهمة تحليل العمل هى المهمة الأساسية فى واقع الأمر ، وأن هذا التحليل يمكن أداؤه من خلال استخدام عدد متنوع من الطرق الرسمية وغير الرسمية .



إستراتيجيات إدارية لتطبيق
إدارة الجودة الكلية

كما لاحظت فى الفصل الخامس فإن إدارة الجودة الكلية هى عبارة عن مجموعة من الأنشطة البسيطة والعملية والمفيدة . والآن حان الوقت للمناقشة العملية للكيفية التى يمكنك بها تطبيق إدارة الجودة الكلية فى منظمتك . يبدأ هذا الفصل بوصف الدور الذى يجب أن يلعبه المديرون باعتبارهم قوى أو وسائل للتغيير لتطبيق إدارة الجـودة الكليـة .لذا فإننا نناقش هنا عدداً من القضايا الأساسية التى يواجهها المديرون عندما ينفذون إدارة الجودة الكلية وهى :

- كيف تبدأ
- كيف تتعامل مع كل خبراء إدارة الجودة الكلية وهم يحاولون أن يروجوا خدماتهم .
- كيف تتعلم بخصوص إدارة الجودة الكلية وتدريب العاملين فى منظمتك .
- كيف تدافع عن استخدامك لإدارة الجودة الكلية بالنسبة لزملائك المديرين .
- كيف تطور حوافز بالنسبة للموظفين ليعملوا فى إطار إدارة الجودة الكلية .
- كيف تطبق إدارة الجودة الكلية من خلال نشاطك الذاتى حتى بدون وجود الالتزام من الإدارة العليا لمنظمتك .
- كيف تعين مديريك وموظفيك من أجل تطبيق إدارة الجودة الكلية .
- كيف توجد المصداقية بالنسبة للنظام الإدارى الجديد وتنمى مجموعة أساسية من المؤيدين لإدارة الجودة الكلية .

القيام بدور الميسر لعملية التغيير نحو إدارة الجودة الكلية :

فى هذه اللحظة تدرك بأن إدارة الجودة الكلية أكثر من مجرد مجموعة من الرسوم البيانية والشعارات . إنك تحتاج إلى أن تجعل كل المنظمة موجهة نحو خدمة العميل كما تمكن الموردين لك والعاملين لديك بأن يعملوا الأشياء بطريقة صحيحة من الوهلة الأولى . غير أنه إذا ما أرادت منظمتك تبنى منهج إدارة الجودة الكلية فى العمل بنجاح فإن من الضرورى أن تفهم الدور الأساسى الذى يقوم به المديرون فى تطبيق إدارة الجودة الكلية . إن معظم الكتب فى إدارة الجودة الكلية تناقش أهمية الالتزام من قبل مديرى الإدارة العليا فى المنظمة . هذا النوع من الالتزام يصعب الحصول

عليه فى المجال الصناعى وهو أيضاً أكثر صعوبة فى الحصول عليه من قبل السياسيين ولحسن الحظ فإنه من الممكن تطبيق إدارة الجودة الكلية فى أى جزء أو قسم من المنظمة طالما أن لديها مهامها الخاصة كما أن لديها على الأقل بعض الإمكانية لاتخاذ تصرف مستقل ٠

إن دور المدير يعتبر شيئًا أساسيًا ٠ فهو :

أولاً : يجب أن يتعلم مايتعلق بإدارة الجودة الكلية ومفاهيمها الجوهرية ٠ كذلك فإنه من أجل أن تتم الاستفادة من هذه المفاهيم ، فإن التغيير فى أسلوب الإدارة مطلوب وبصفة خاصة فالمدير يحتاج إلى أن يسمح للأفراد والمديرين الذين يقومون بالعمل أن يفكروا فيه من البداية إلى النهاية وأن يطبقوا التحسينات فى عمليات العمل .

ثانيًا : يجب على المدير أن يقنع الموظفين بأن يتعلموا مايتعلق بإدارة الجودة الكلية ، وبعد ذلك فإن عليه أن يدافع عن إدارة الجودة الكلية بالنسبة للأطراف الخارجية وذلك من أجل التأكد من أن النتائج المستمرة من قيام الموظف بإجراء تحليل العمل سوف تكون موضع الاستخدام ٠ هذا العمل سوف يتطلب مقداراً محدداً من الشجاعة لرفض الطريقة المألوفة والممارسات ٠ وأخيراً فإنه يجب على المدير أن يوجدالثقافة التنظيمية التى ترعى وتعزز تحسين الجودة المتواصل ٠

البدء فى التطبيق :

ماهى الخطوات الفعلية الملموسة التى بإمكانك كمدير أن تتخذها للبدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية ؟ ٠ من وجهة نظرنا فإن أحسن طريقة هى أن تبدأ بعض مشاريع تحسين الجودة من منظمتك ٠ بعد ذلك قدم المصادر المطلوبة (فيما يتعلق بالوقت والتدريب) لكى تتعلم بما فيه الكفاية بخصوص إدارة الجودة الكلية وذلك من أجل إنجاز المهمة ٠

لقد تم إشراك كوهين وعدد من زملائه فى برنامج الدراسات العليا فى تحليل السياسات العامة والإدارة بجامعة كولومبيا من قبل إدارة الحدائق ووسائل الترفيه بمدينة نيويورك وذلك لمساعدتهم على تطبيق إدارة الجودة الكلية ٠

لقد تضمنت الاستراتيجية التى اتبعها كوهين وزملاؤه الخطوات التالية :

١ - قام كل مفوض للقسم الإدارى من الأقسام الخمسة لمدينة نيويورك والمكتب الرئيس بتعيين منسق جودة من وحدته وموظف من الدرجة العليا له صلاحيات موسعة داخل المنظمة .

٢ - حضر المنسقون ثلاث جلسات قصيرة لتلقى التعليمات عن الكيفية التى تحدد بها مشاريع تحسين الجودة ، والكيفية التى تشكل وتدار بها فرق تحسين العمل وكيفية تأدية تحليل العمل .

٣ - تم عقد لقاء يوم كامل بين المنسقين ومديريهم خصص لمناقشة كيفية إدارة مشاريع التحسين .

٤ - طُلب من كل وحدة وذلك من قبل مفوض القسم (بتسى جو تبام) أن تحدد ثلاثة مشاريع لتحسين الجودة بحيث ترفع هذه المشاريع إليها للموافقة عليها فى غضون عشرة أيـــام .

٥ - تم تعيين خبراء أو مستشارين بالنسبة لكل قسم إدارى من أقسام نيويورك الخمسة ووحدة المركز الرئيس وذلك من أجل تقديم أى مساعدة مطلوبة لإنجاز هذه المشاريع الأولية .

لقد كان أحد أهداف المشاريع الأولى هو الحصول على بعض النجاحات بينما كان الهدف الرئيس ، على أى حال ، هو أن يتم تدريس إدارة الجودة الكلية وذلك من خلال تطبيقها . ذلك أنه بدلاً من أن يتم تقديم تدريب موجز على إدارة الجودة الكلية فقد قامت المفوضية بإعطاء مهمة لايمكن إنجازها مالم يستوعب الموظفون إدارة الجودة الكلية .هذا الإجراء دفع موظفيها ليتعلموا أن إدارة الجودة الكلية ليست مجرد مجموعة من الأفكار الغريبة المضحكة ولكنها عبارة عن كتلة من المعلومات المطلوبة من أجل إنجاز مهمة مطلوبة من المدير . خلال المرحلة الأولى من تطبيق إدارة الجودة الكلية فى قسم الحدائق ووسائل الاستجمام ، قام أعضاء هيئة التدريس بجامعة (كولومبيا) بتدريب حوالى خمسة وعشرين شخصًا فى إدارة الجودة الكلية وإدارة مشروع تحسين الجودة . فى خلال المرحلة الثانية تعلم أكثر من مائة وعشرين موظفًا إدارة الجودة الكلية من خلال العمل فى الأربعة والعشرين مشروعًا الأولية للقسم

والخاصة بتحسين الجودة . أما فى المراحل الأخيرة من التطبيق فقد كان يتوقع من الوحدات أن تباشر العمل فى عدد أكبر من مشاريع تحسين الجودة (من عشرة إلى عشرين مشروعًا فى كل مرة) . لقد كان المدخل الأساسى للبدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية هو القرار بالبدء بمشاريع التحسين . لقد تم الشروع فى التدريب كما هو مطلوب لإنجاز مهمة المفوض Commissioner .

التعامل مع مستشارين فى إدارة الجودة الكلية :

لقد أوجدت إدارة الجودة الكلية مجموعة محترفة من المستشارين الذين يقدمون المحاضرات وينفذون دروسًا تدريبية ويقترحون خطوات محددة جداً لتطبيق إدارة الجودة الكلية . لقد حضرنا عدداً لابأس به من هذه الجلسات التدريبية التى تم تصميمها لتحفيز المنظمة على البدء فى إدارة الجودة الكلية ولقد رأينا عدداً كبيراً من الأخطاء التى تم ارتكابها . أولها أن كثيراً من الجلسات لم تؤد إلى أى تأثيرات ملموسة . ففى جلسة حديثة تكلم براند مع عدد من مديرى الإدارة العليا فى الحكومة الحاضرين فى الجلسة الذين أخبروه بأنهم قد التحقوا بالتدريب وجلسات مماثلة لهذه ثلاث مرات على مدار السنة الماضية . لكنه عندما سألهم فيما لوكانوا قد بدأوا أى جهود متعلقة بإدارة الجودة الكلية أجابوا بالنفى كما أنهم عبروا عن الإحباط الكبير .

وفى لقاء آخر كان الهدف منه دفع الجهود للبدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية فى الوكالة قابلنا فريقًا من المديرين الذين حضروا تدريبًا لمدة يومين . لقد كانوا يعملون بشدة لمعرفة كيفية البدء فى برنامجهم المتعلق بالتحسين . لقد كانت المديرة العليا لهذه المنظمة جديدة بالنسبة لمركزها كما أنها قد حلت فى الآونة الأخيرة محل مدير متسلط كان يدير المنظمة بالأوامر التقليدية وطريقة الضبط والرقابة . وعلى أى حال ، فلقد كان من الواضح أنها تنتمى إلى مدرسة المشاركة فى الإدارة وبالتالى فقد أخبرت موظفيها بأنها ترغب أن تعمل وفقًا لأسلوب إدارة الجودة الكلية . لقد تم قضاء معظم وقت اللقاء فى مناقشة بخصوص إنشاء مجلس استشارى للجودة ومن يجب أن يكون فيه ، وماذا يجب أن يكون دوره ، وهكذا . على أننا عندما سألنا المديرين فيما إذا كانوا قد حاولوا أن يعملوا أى مشاريع للجودة فى مجال عملهم ، كان جوابهم لسوء الحظ هو بالنفى فهم لم يشعروا بأنهم مستعدون لأن يقحموا أنفسهم فى إدارة الجودة الكلية .

لقد اكتشفنا بسرعة أن المستشارين فى عمليتهم المتدرجة خطوة خطوة قد اكتفوا بتدريب مديريهم فقط . فلقد شعروا بأن من الواجب عليهم أن تكون لديهم خطة رائعة قبل الشروع فى تدريب العاملين والمشرفين التنفيذيين ، فى الوقت نفسه كان قد مضى على هذه الفكرة أكثر من سنة . وعلى الرغم من أنه ربما يكون هذا إجراءً عمليًا جيدًا بالنسبة لمستشارى إدارة الجودة الكلية فيما يتعلق بتوجيه العملية ، فإننا نعتقد أنها طريقة خاطئة فى تلقين المديرين إدارة الجودة الكلية .

وفى وكالة أخرى قابلنا مجموعة من الذين يقدمون التسهيلات فى مجال تطبيق إدارة الجودة الكلية والذين أنهوا التدريب على إدارة الجودة الكلية مع تدريب إضافى على الكيفية التى يتصرفون بها كمسهلين لمساعدة الفرق التى تعمل فى مشاريع التحسين . لقد كانوا محبطين لأنهم وإدارتهم اعتقدوا بأنه من الواجب عليهم أن ينشئوا فى البداية مجلسًا استشاريًا ثم يختاروا مشاريع منتقاة وأعضاء فرق قبل أن يتمكنوا من البدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية . فى غضون ذلك مر شهران منذ أن تم تدريبهم جميعًا وبالتالى فقد كانوا خائفين من نسيان ماتعلموه بسرعة لأنهم لم يتدربوا عليه .

لقد سألناهم فيما إذا كانوا يوظفون أو يستخدمون عناصر إدارة الجودة الكلية فى عملهم اليومى . لقد كان السؤال المطروح عليهم هو «لوأننى حضرت أيًا من اللقاءات التى تشارك فيها أنت ووحدتك بشكل يومى ، هل بإمكانى أن أسمع كلمات مثل العميل ، والقيمة المضافة ، ودعنا نحسن العملية ؟» . لقد اتفقوا جميعًا على أن هذه الأنواع من المناقشة لم تحدث . عندها طرحنا عليهم استفسارنا الذى فحواه «ألم يكن لدى كل شخص منكم مسؤولية تشغيل نوعٍ ما من العمليات فى قسمكم ؟» .

لقد تبين لنا أن معظمهم يشرف على وحدات يتراوح عدد موظفيها من ثلاثة إلى خمسة عشر موظفًا . وعلى أى حال ، فإنه لم يحدث لهم أن قاموا بتطبيق مبادئ ووسائل إدارة الجودة الكلية بالنسبة لعملهم . لماذا هذا الوضع ؟ إن السبب هو أن كل التوكيد الذى وضعه التدريب الحالى كان ينصب على فرق التنظيم والمشاريع والمجالس الاستشارية واختيار المشاريع ذات الأولوية العالية .

إننا لانتفق مع ذلك المنهج كطريقة للبدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية . إننا نعتقد أن إدارة الجودة الكلية من الممكن البدء بها بخطوات صغيرة فى أى منظمة . وعلى

الرغم من أن بعض المساعدة التسهيلية قد تكون مطلوبة ، فإن الخطط الممتازة لامكان لها فى الحقيقه فى هذه المرحلة . ذلك أن الاستيعاب الأولى لمبادئ وأساليب إدارة الجودة الكلية والاستعداد لتطبيقها فى عملك اليومى مطلوب على أى حال .

التعلم بخصوص إدارة الجودة الكلية :

كيف تستطيع أن تبدأ ؟ فيما يلى بعض الطرق للبدء بتعلم إدارة الجودة الكلية ، لذا فإن اختيار أى منها يعتمد على تفضيلاتك .

أولاً ، إذا كانت لديك معلومات قليلة أو لا تمتلك معلومات عن إدارة الجودة الكلية فإننا نوصى بأن تقوم بعمل بعض القراءات لتقف على حقيقة ما يتعلق بإدارة الجودة الكلية . وفيما يلى بعض القراءات التى نفضلها شخصياً لغرض هذه المرحلة المبدئية حيث تتضمن هذه القراءات الكتب الثمانية التالية :

(1) Deming, Out of the Crisis;
(2) Walton, The Deming Management Method;
(3) Scherkenbach, The Deming Route to Quality and Productivity;
(4) Crosby, Quality Is Free;
(5) Imai, Kaisen;
(6) Dobyns and Crawford - Mason, Quality or Else
(7) Goldratt and Cox, The GoaL; and
(8) Schonberger Building a chain Of Customers .

وعلى الرغم من أن هذه الكتب تقدم نظرة عامة إلا أنها أيضاً دقيقة وفعالة بما فيه الكفاية بالنسبة لك لتقف على الإمكانيات والمشكلات المتعلقة بالبدء فى محاولة تطبيق إدارة الجودة الكلية فى منظمتك . إن معظمنا ميال للشك بخصوص المناهج الإدارية الجديدة . لهذا فإن القراءة سوف تمكنك من الوقوف على حقيقة إدارة الجودة الكلية إذا كنت مهتماً أو راغباً فى تطبيقها كما أنها تعطيك بداية متقدمة قبل محاولة إقناع الآخرين بالانضمام إلى هذا الجهد .

الطريقة الثانية فى تعلم إدارة الجودة الكلية هى : التحدث مع الآخرين الذين يعملون الآن على تطبيق إدارة الجودة الكلية من داخل وخارج منظمتك . على أنه ينبغى عليك ألا تقصر نفسك على المنظمات الحكومية ، ذلك أن الأفراد الذين يعملون فى القطاع الخاص يواجهون الكثير من تلك العوائق التى سوف تواجهها وبإمكانك التعلم

من نجاحهم وفشلهم . كذلك فإن الاتصال بهؤلاء الأفراد سوف يقدم لك أفكاراً بالنسبة للمشاريع فى منظمتك .

وبصفة عامة ، فإنّ لدينا تحيزاً تجاه التعلم من خلال العمل . لذا فإن الندوات وأشرطة الفيديو الخاصة بإدارة الجودة الكلية هى فى رأينا أقل فعالية من المهام التى يمكن إنجازها فقط من خلال استيعاب وفهم إدارة الجودة الكلية . ففى قسم الحدائق العامة وأماكن الاستجمام لمدينة نيويورك ، قام كوهين وزملاؤه من جامعة كولومبيا بتدريس إدارة الجودة الكلية من خلال مساعدة القسم ليباشر العمل فى مجموعة من أربعة وعشرين مشروعاً من مشاريع تحسين الجودة . فلقد طلبت المفوضة (بيتسى جوت بام) من كل مدير من المديرين الثمانية الذين تشرف عليهم فى الإدارة العليا اقتراح ومباشرة العمل فى ثلاثة مشاريع قصيرة لتحسين الجودة والتى يمكن الانتهاء منها فى فترة وجيزة . لقد قام الفريق المكون من جامعة كولومبيا بتدريب المديرين وثمانية من المساعدين القدامى (منسقى الجودة) على اختيار الموظفين وتنظيم فرق تحسين الجودة . ثم بدأ الموظفون تعلم إدارة الجودة الكلية بعد أن أنهوا مشاريعهم الأربعة والعشرين المبدئية .

وأخيراً ، ينبغى عليك أن تتدرب على تطبيق إدارة الجودة الكلية . فإذا كنت متردداً أو لست مستعداً بعد لتطبيق إدارة الجودة الكلية فى منظمتك فإن حضور حلقة تدريبية مع مديرين آخرين ، سوف يقدم لك مدخلاً توجيهياً فيما يتعلق بالمفاهيم والأساليب والمناهج المستخدمة فى إدارة الجودة الكلية . فإذا كنت مقتنعاً بالفعل بإدارة الجودة الكلية ، فإنه بإمكانك جدولة تدريبك مع مجموعة من الأفراد الآخرين من منظمتك . وبعد أن تتعلم الأساسيات فى إدارة الجودة الكلية وتثق بها ، فإنه بإمكانك الآن أن تطلع كل موظفيك على الأفكار الأساسية وتدع موظفيك المجندين لإدارة الجودة الكلية يعرفون أنك سوف تنتقل إلى أسلوب جديد فى العمل .

لقد ذهب (رونالد براند) إلى مدى بعيد فى هذا المضمار ، عندما كان فى وكالة حماية البيئة الأمريكية ، إذ كان أول من يقدم برنامجاً تدريبياً إلى موظفيه عن أساسيات إدارة الجودة الكلية لمدة يوم كل ثلاثة أيام . لقد عمل براند شيئين مهمين هناك . ففى عشر دقائق شرح الكيفية التى توصّل فيها إلى القرار الخاص بتطبيق إدارة الجودة الكلية . بالإضافة إلى ذلك فقد عمل براند كقائد مشجع ومفسر ومترجم .

فى ذلك الوقت كانت كل حلقات التدريب الخاصة بإدارة الجودة الكلية موجهة ومكيفة وفقًا للقطاع الخاص حيث كيفها للقطاع الحكومى .

لقد اكتشفنا أن هناك تقريبًا رد فعل سلبى تجاه أمثلة إدارة الجودة الكلية المبنية على الممارسة الصناعية وذلك بين موظفى الحكومة . بعض هذه الأمثلة بسيط مثل استخدام مصطلحات من قبيل المخزون ، الطلبات المتراكمة . لقد كان من الواجب علينا أن نساعد المجموعة فى اكتشاف كيفية تطبيق هذه المصطلحات على أعمالهم . فعلى سبيل المثال : ألايعتبر ستون طلبًا موافقًا عليها وتنتظر المراجعة شكلا من أشكال التراكم ؟ كيف أن الغرامات التى لم يتم دفعها تشبه الحسابات المدفوعة ؟ لقد كان من المهم مساعدة الأفراد على إدراك الكيفية التى يمكن أن تطبق بها إدارة الجودة الكلية على أعمالهم .

جدولة التدريب :

طالما أنك رئيس لمنظمتك أو مدير للإدارة العليا وتلقيت التدريب فإن بإمكانك تدريب الأطراف الأخرى العاملين فى المنظمة بطرق متعددة . من الناحية النموذجية ، فقد رأينا فرعًا أو قسمًا فى مكتب (ديوان) أو وكالة وهى تتلقى التدريب كمجموعة . إن المدربين المختلفين يوصون بجماعات تدريبية من أعداد مختلفة تتراوح من عشرين إلى خمسة وثلاثين . إننا نعرف فئات أخرى تتدرب فى مجموعات تقدر بحوالى مائة شخص ، لكننا لانعرف حجم النجاح الذى حققوه فى التطبيق . إنه من الممكن أن تدرب فى مجموعات كبيرة إذا كان المتدربون سوف يعودون إلى منظمة قد أعدت ثقافة جاهزة خاصة بإدارة الجودة الكلية . وعلى أى حال ، فإننا نعتقد أن الغرض الرئيس من التدريب على إدارة الجودة الكلية هو إعطاء فكرة عامة عنها . فالطريقة الوحيدة لتتعلم إدارة الجودة الكلية بالفعل هى المفاهيم الأساسية فى عملك اليومى بالتدريج .

إن الصورة المختلفة فى تدريب الأفراد باعتبارهم وحدة تنظيمية هى تدريب كل المشاركين المنضمين فى عملية واحدة ، أو مجموعات من العمليات . فعلى سبيل المثال ربما تُدرب مجموعة الأفراد الذين يبحثون عن عينات من الميدان والمراقبين الميدانيين الذين يجمعون مثل هذه العينات أو الذين يتعاقدون معهم لجمعها ، وموظفى المختبر الذين يعالجون أو يراجعون بيانات العينة ، وموظفى مكتب الميزانية الذين يعملون فى القضايا المالية المتعلقة بأخذ العينة .

إن مايؤديه هذا التدريب هو تزويدهم ببداية قوية على التطبيق ، فبدلاً من استخدام أمثلة عامة ملفقة أو مخترعة للتوضيح والتعلم بخصوص خرائط سير العمل وهياكل السمكة ، ومدرج باريتو ، وتشخيص العميل ، فقد بدأ الموظفون على الفور فى تطبيق إدارة الجودة الكلية فى أعمالهم الخاصة . وفى الحقيقة فإن المجموعة عادة ماتبدأ بتحديد المشكلات والتحسينات خلال فترة التدريب ، وقبل أن يغادروا التدريب فإن بإمكانهم الاتفاق على معوقات العملية والإجراءات والتحسينات التى يرغبون فى معالجتها عند عودتهم للعمل .

هذا التدريب يعطى خاصية البداية الذاتية للتطبيق ، حيث ساعد على تجنب سلوك «الانتظار من أجل إطلاق رصاصة البدء» التى وضعناها فى بداية هذا الفصل . هذا المنحى التدريبى من الممكن إنجازه ضمن وحدة تنظيمية مستقلة وذلك من خلال تضمين التدريب العملى كجزء من حلقة التدريب .

إننا نعتقد أيضًا بأنه قد يكون من الأفضل أن تتم جدولة التدريب على مدى عدة أسابيع وذلك بدلاً من إجرائه فى جو مكثف . إن الحجج المقدمة للمنهج المكثف بالتدريب هى :

(١) قضاء المساء مع بعض والبعد عن مكان العمل مما يخلق جوًا بناءً للعمل .

(٢) يبعد الأفراد من تدخل ضغوط العمل اليومية مع حلقات التدريب .

(٣) من الصعب أن تجعل الأفراد يخصصون وقتا لهذا التدريب ولو لمرة واحدة ، فكيف بالنسبة للتدريب فى سلسلة من الجلسات على مدى فترة من الأسابيع .

(٤) عندما يكون من الواجب عليك أن تجلب الأفراد من أماكن جغرافية مختلفة ومتباينة من أجل التدريب ، فإنك لاتستطيع أن تفعلها إلا لمرة واحدة (هذه الحجة الأخيرة لها قيمتها بالنسبة لبعض الحالات) .

لقد جربنا منهجًا فى التدريب ينادى بخمس جلسات مدة كل جلسة أربع ساعات تمتد على مدى فترة خمسة أسابيع . إننا نعتقد أن هذا المنهج فى التدريب يمكن المتدربين من استيعاب وتجريب ماتعلموه . إننا نؤيد وجود نوع ما من الواجبات المنزلية الفردية أو الجماعية حيث إن هذا يحتم على المتدربين تطبيق الدروس التى تعلموها عند عودتهم للعمل . فعلى سبيل المثال طُلب من كل متدرب أن يوجد خطوات وذلك من أجل

وضع خريطة سير الإجراءات بالنسبة للجزء الذى يخصه فى عملية محددة بما فى ذلك عمل الطرف الذى يزوده والزبون . أما فيما يتعلق بالمشكلات والآراء والتساؤلات فإنه من الممكن مناقشتها بعدئذ فى بداية جلسة التبدريب فى الأسبوع التالى . والأكثر أهمية ، هو أننا نعتقد أن التعزيز الذى يتم من خلال جلسة التدريب الأسبوعية التى مدتها أربع ساعات والتطبيق فى العمل من المحتمل أن يلطف مشكلات البداية كما أنه من المحتمل أن يوجِدَ برنامجاً تطبيقياً أكثر ثباتًا واستقراراً .

إن من الواضح أن هذا سوف يكون أكثر عملية لوأنك دربت موظفيك ليصبحوا مُدربين . فهم يعرفون المنظمة وعملها ومن ثم فإنَّ بإمكانهم جدولة نصف اليوم كل أسبوع للتدريب ، وهو أمر سوف يكون أصعب بكثير لو أنك استخدمت شركة متعاقدة للتدريب ، حيث يكون الأمر مكلفًا جداً بأن تدفع تكاليفَ خمسِ رحلاتٍ ووقتٍ إضافىٍ للإعداد لهذا التدريب ، وهكـذا .

لقد أخبرنا شون بيرجر فى كتابه Building a Chain Of Customers (١٩٨٢) بخصوص الشركات التى تعلم فيها العاملون أداة واحدة من أدوات تحسين الجودة مثل خريطة سير الإجراءات أو الرسم البيانى لباريتو ، حيث إنه مع الاستمرار فى تطبيق تلك الأداة استطاعوا أن يدخلوا سلسلة من التحسينات المتواصلة فى أعمالهم . وبالمقابل كانت حلقة التدريب التى مدتها ثلاثة أيام التى تحاول تدريس أكثر من عشرين وسيلة مختلفة بدءاً من تحليل العوامل المؤثرة إلى تحليل منفعة التكاليف .

وعلى الرغم من تفضيلاتنا الخاصة لبعض أنواع التدريب ، فإننا نشير إلى أنك كمدير تحتاج إلى اتخاذ القرار بخصوص اختيار أى نوع من أنواع التدريب على إدارة الجودة الكلية تعتقد أنها سوف تنجح بشكل أفضل فى ثقافة منظمتك ، إذ أنه لاتوجد ضمانات لنجاح أى نوع من أنواع طرق التدريب . من الناحية الأخرى ، فلقد رأينا منظمات نجحت فى تطبيق إدارة الجودة الكلية سواء استخدمت منهج ديمنج أو منهج جوران أو منهج كروسبى وسواء تم تدريبهم من خلال مجموعة (أ) أو (ب) أو (ج) . إن قيادتك الشخصية والمثال الذى رسمته سوف يحدد فيما إذا كنت ناجحًا فى تطبيق إدارة الجودة الكلية أم لا وذلك بغض النظر عن التدريب الذى اخترته . وفى الحقيقة فإنه ربما لايكون لديك الخيار بالنسبة للتدريب الذى تستخدمه وذلك لأن منظمتك الأصلية ربما تكون قد اتخذت ذلك الخيار بالنسبة لك . فعلى سبيل المثال ، إذا كنت

تمثل فرعًا واحداً فى قسم فإنه ربما يكون مطلوبًا منك أن تشارك وتدفع التكاليف فى تدريب القسم ٠

معرفة حدود وأخطار تأييد تطبيق إدارة الجودة الكلية :

إن أفضل طريقة تؤيد أو تدعم بها تطبيق إدارة الجودة الكلية هو أن تطبقها بنفسك فى الحال ٠ فبعد أول يوم تعود فيه من التدريب ابدأ بتطبيق ماتعلمته ٠ فعلى سبيل المثال إذا وجدت نفسك وأنت تحضر اجتماعًا فى مشروع محدد فأثر أسئلة بطريقة مهذبة ، واطرح عبارات من قبيل «إننى لست متأكداً من الطرف الذى نعتقد أننا نساعده بعملنا هذا» إن كلمة «الطرف» هنا تعنى العميل ٠ أو «هل الأمر واضح لنا بالنسبة لعملية إنجاز هذه المهمة » أو «هل باستطاعتنا أن نرسم مبدئيًا رسمًا بيانيًا لسير العمل على السبورة لنرى فيما إذا كنا جميعًا نتحدث بخصوص الشىء نفسه» أو «لماذا أخذت هذا العمل لمراجعته ؟ وهل ضمان الجودة يعتمد حقيقة على مراقبتى لكل جزء من العمل فى نهاية العملية ؟ وهل بإمكاننا أن نغير ذلك ؟»

إن بإمكانك منْ خلال استخدام طرق متعددة أن تبدأ بدفع كل شخص للتفكير فى مفاهيم وأساليب إدارة الجودة واستخدامها ٠ على أنه عندما يُظهر الأفراد هذا التصرف فكن حريصًا على إبداء استحسانك وهنئهم على قيامهم بذلك لأن هذا سوف يعزز السلوك المتعلق بإدارة الجودة الكلية ، حيث إن معظم الموظفين يبحثون عن إرضاء المدير ٠ وعلى الرغم من احتمال الإفراط فى هذا السلوك إلا أنه يبقى مخاطرة لامناص لنا من القيام بها ٠ ففى الأسابيع الأولى من خبرتنا مع إدارة الجودة الكلية فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية تقابلت مجموعة مع «براند» لمدة ساعة أو أكثر بشأن مشكلة خاصة أو برنامج خاص دون استخدام أية وسيلة من وسائل إدارة الجودة الكلية لشرح المشكلة أو الحل ٠ لقد لفت «براند» نظر المجموعة إلى هذه النقطة وبين لهم كيف أنه كان بإمكانهم استخدام وسائل إدارة الجودة الكلية لصالحهم بالنسبة لأى هدف يسعون لتحقيقه ٠ وبعد بضعة أشهر وفى أحد اللقاءات الخاصة لتذكير جميع الموظفين بماسبق عن إدارة الجودة تحدث أحد عمال مكتب صهاريج التخزين الأرضية قائلاً «رون (اى رونالد) لقد مرّت بنا أوقات كنا نحل فيها المشكلة بطريقة مختلفة ، ثم بعد ذلك نقوم بعمل الرسوم البيانية » ٠ فسأله براند «لماذا تعملون ذلك ؟ فهناك

طرق أخرى لحل المشكلات » أجاب الموظف لأنك ظللت تؤكد بقوة على استخدام الرسوم البيانية . لقد شعرنا بأنه من الواجب علينا أن نعمل رسومًا بيانية سواء أكنا نحتاج إليها أم لا » .

وبالطبع فإنه ليس من الضرورى القول بأن براند قد عدل سلوكه (أى منهجه فى التدريب) بعد ذلك اللقاء . إن من الضرورى التركيز على الجوهر وليس على الشكل فيما يتعلق بإدارة الجودة الكلية ، لكن مثل هذا التجاوز من قبلك بوصفك قائداً لمنظمتك قد يحتاج منك مبدئياً إلى أن تجعل إدارة الجودة الكلية شيئًا متأصلاً وراسخًا بشكل حقيقى . إن الأمر الحاسم والمهم هو إيجاد وسائل اتصال وتغذية مرتدة تبرهن من خلالها على إخلاصك للهدف . إن المنظمات لاتتغير بصورة آلية أو بين عشية وضحاها ، فهى عبارة عن أنظمة يجب أن تكون موضع الرعاية وليست مكائن من الممكن فتحها وإقفالها . هذا يعنى أن المؤيدين للتغيير التنظيمى يجب عليهم دعم حججهم بالحقيقة والحساسية للأمور . إنه إذا ماأريد للتحسين المستمر من خلال تحليل العمل وتوجيه العميل أن يكون متجسداً بصورة حقيقية فى ثقافة منظمتك فعليك أن تسمح للوقت (حتى عندما تقدم التحفيز اليومى والإلحاح المتواصل) لتبنى هذه التحسينات بما يتفق مع خصائص أهداف وبيئة وموظفى منظمتك .

الدفاع عن استخدام إدارة الجودة الكلية أمام الزملاء والمشرفين :

يجادل الكثير من الكتاب والمؤيدين لإدارة الجودة الكلية بأنه لايمكن تطبيق هذا النظام الإدارى الجديد دون التزام ثابت من الإدارة العليا . إننا لا نتفق مع هذا الرأى على أنك إذا كنت ترغب أن تحول منظمة مكونة من (١٥,٠٠٠) شخص لتطبق مفهوم إدارة الجودة الكلية فأنت بالتأكيد تحتاج إلى التزام المدير .

غير أنك إذا كنت مستعداً لتحويل وحدتك المكونة من خمسة إلى عشرة أفراد ، فإنك عندئذ تعتبر المدير الأعلى صاحب القرار وكل ماتحتاج إليه هو أن تكون واثقًا من نفسك . على أن السؤال هنا هو : من هو المدير الأعلى للقطاع العام ؟ هل هو الرئيس ؟ أو حاكم الولاية ؟ أو رئيس المؤسسة ؟ أو مدير القسم ؟ أو مدير الفرع أو مدير القطاع ؟ إننا لانقول بأن الالتزام من الإدارة العليا ليس أمراً جيداً ومصدراً رائعًا للتنفيذ . إن ما نقوله فى هذا المقام هو أن غياب تأييد المدير يعتبر عذراً سيئًا بالنسبة لعدم التعلم

عن إدارة الجـودة الكليـة وتطبيـقـهـا فى عـملك وأن من الأفـضل لك أن تحـقق أهداف منظمتك .

تطبيق إدارة الجودة الكلية على الرغم من النظام الهرمى :

فى كل منظمة مـهمـا بلغت درجـة تدنى مسـتواها فى النظام الهرمى فـإن جزءاً من العمل يكون تحت تحكمـهـا إلى حد كبيـر وإلا فـإنه ليس بالإمكان وجود وحدة تنظيـمـية مستقلة . هذه المهام قد تكون هى نقطة البدء فى تحليل عملية العمل والعميل . بالإضافة إلى ذلك ، فـإن كل مكتب يؤدى عـدداً من الوظائف الروتينيـة التى تتـراوح من الرد على البريد والهاتف إلى الاستجابة للمساءلات النظامية أو القانونية . كذلك فإن هناك مجالات أو مواضع يمكن فيها لإدارة الجودة الكلية أن تبدأ دون موافقة الإدارة العليا .

واحدة من الأشيـاء المهمـة التى يمكن أن يفعلهـا المدير هى فـهم إدارة الجودة الكليـة والمشاركـة فيـهـا وهذا وحده كاف للتـفريق بين الواقـع الحقيقى والمزيف لإدارة الجودة الكلية . لقد رأينا عدة مناسبات يسأل فيها الأفراد عما يؤدونه لكى ينفذوا إدارة الجودة الكلية أو كتـابة تقارير عن النتائج التى توصلوا إليـهـا (هذا بحد ذاته هـو الشىء الخطأ الذى يمكن عـمله) . ذلك أن الإجـابة غـالبًا مـاتمحـو أى تحسين حـقـيقى أو أى تحـسن ظاهر وإرجاعها إلى التحسين الذى تحققه إدارة الجودة الكلية . ماهو الضرر فى هذا ؟ إن الموظفين يعرفـون أن هذا أمر غير حقـيقى (مزيف) ومن ثم يسـتنتـجـون أن الوضـع يشابه الوضـع القديم قبل تطبيق إدارة الجودة الكلية . إن السؤال هنا هو : كيف يمكن للمدير القيـام بتقديم المساعدة فى مثل هذه المواقف ؟ . وللبدء بتقديم هده المساعدة فإن بإمكانه أن يسـأل الموظف بضـعـة أسئلة مثل : كيف كنت تعمل بخـصـوص تحـديد مايحتاج إليه أو يرغبه العملاء ؟ مـاهى التغييرات التى أجريتها فى العمليـة التى يؤدى بها العمل ؟ كيف نظمت الفـريق لكى يحـسن العمليـة التى يؤدى بهـا العمل ومن كان مشاركًا فيه ؟ ، ماذا كان مستوى الأداء قبل أن تبدأ العمل المحسن أو المطور ؟ ، كيف تخطط لتحدد إلى أى درجة من الإتقان نجحت التغييرات ؟ .

من وجـهة نظرنا فإن إدارة الجودة الكلية هى طريقـة أو أسلوب للعمل . إننا نعـتقد بأنها قوية وفعـالة كنموذج من الممكن أن تطبق فى المنظمـة فى مستويات مخـتلفة . ذلك أنه من الممكن البـدء بهـا على المسـتـوى الفردى ، وهذا يـعنى أنه حـتى لولم تدر عـمل

الأفراد الآخرين فإن بإمكانك تحليل مهامك والبحث عن منطلق أو هدف مختلف ثم محاولة تطوير الإجراءات الجديدة لإنجاز عملك الخاص إن بإمكانك أن تحلل يومك وتحاول زيادة مقدارالوقت الذى خصصته للعمل ذى القيمة وتقلل من الوقت الذى تقضيه فى عمل ضرورى ولكن ليس له قيمة مضافة ، إذ أنه بهذا يمكنك قضاء وقت أكثر فى العمل الذى يمنح العميل الذى يتعامل معك فوائد مباشرة ، كما تقضى وقتًا أقل فى المهام الضرورية المتعلقة بالمحافظة على سير المنظمة مثل إعداد الميزانية . إنه بإمكانك التعرف على عملائك الخاصين والموردين والاتصال بهم . ذلك أنه ليست هناك حاجة لأن يخولك أحد بتأدية العمل بهذه الطريقة أكثر مما أنت مخول لكى تؤدى مهامك فى إطار النماذج الأكثر تقليدية .

علاوة على ذلك فإننا نعتقد بأن هذه الطريقة من العمل قابلة للانتقال لأنها تؤدى إلى نتائج أفضل . إن الأفراد الذين يعملون وفقًا لهذه الطريقة يستطيعون أن يفعلوا الكثير ويحققوا الأكثر بالنسبة للشىء المقرر لهم . كذلك فإن معظم المديرين التقليديين سوف يسمحون لك بتنفيذ عملك بشىء من حرية التصرف فى ظل هذه الطريقة . لذا فإنك لاتحتاج إلى أن تميز أو تصف خطوات المهام التى تقوم بها على أنها تحليل للعمل ، وتحليل للأداء الحالى ، وتحليل عمليات العمل وهكذا . إن إدارة الجودة الكلية لاتحتاج إلى أن ينظر لها سوى أنها طريقة مختلفة لمعالجة العمل . مثل هذا المنظور من الممكن تحقيقه فى أى مهمة من مهام أى منظمة وفى أى مستوى من المنظمة بدءًا من المستوى الأعلى حتى الفرد .

الهجمات الاعتيادية على تطبيق إدارة الجودة الكلية (والردود عليها) :

يجب أن تتوقع أنك سوف تُهاجم من قبل الأفراد الذين يُقاومون التغيير والذين يشعرون بأنهم مهددون بسبب مبادرة إدارة الجودة الكلية . إن إدارة الجودة الكلية سوف تهاجم على اعتبار أنها :

- بدعة ، أى أنها آخر التقليعات الإدارية غير المجدية التى بدأت من ميزانية الأساس الصفرى وانتهت بحلقات الجودة .
- أنها مفيدة بالنسبة لشركات القطاع الخاص الصناعية فقط .

- أنها رمزية وسطحية ولاتنطبق على العمل الحقيقى ٠

- أنها مضيعة للوقت إذا ماطبقت على بيئة القطاع العام ٠

لقد وجدنا أنه من الأفضل عند الدفاع عن إدارة الجودة الكلية أن نبدأ من مفاهيمها الأساسية ٠ فكل كاتب أورائد فى إدارة الجودة الكلية وبالتأكيد كل شركة استشارية فى إدارة الجودة الكلية تحاول تقديم مجموعة متكاملة من الأفكار والممارسات ٠ ومع أن الكثير من القواعد والتوجيهات المقدمة من قبل مروجى إدارة الجودة الكلية مفيدة ، غير أن كل منظمة سوف تحتاج إلى تطوير تركيبتها الخاصة من تطبيقات وممارسات إدارة الجودة الكلية . إن خبرة الأفراد العاملين فى منظمات طبقت مفاهيم إدارةالجودة الكلية لأكثر من سنتين توحى بعدم نقل برنامجهم حرفيًا إلى منظمات أخرى إذ أنه وبعد مرور سنتين سوف تكون كل منظمة قادرة على صياغة برنامجها الذى يناسب ثقافتها التنظيمية ٠ فعلى سبيل المثال ، إن بعض الدروس التى تعلمناها من خبرتنا فى المجال الحكومى قد لاتناسب مؤسستك ٠

وكما ذُكر سابقًا ، فإن إدارة الجودة الكلية من الممكن اختصارها إلى عدد من المفاهيم الأساسية هى :

(١) التأكيد على الجودة كما يتم تحديدها أو تعريفها من قبل عملائك ٠

(٢) استمرار قيام الموظفين بتحليل مهامهم من أجل تحسين الأداء ٠

(٣) العمل مع الموردين لتبدأ بموارد عالية الجودة ٠

إن القليل من الأفراد سوف يتصرفون ضد توجيه أى اهتمام للجمهور واحتياجاتهم والعمل المتواصل على تحسين إجراءات التشغيل التى تشكل أداء المهام لذا فإن السؤال هنا هو : ماهى الحجة التى يمكن الرد بها على هذه الأفكار ؟ ٠ إن ماننصحك به هو تجاهل ماتقوله العامة ثم دع مجالاً لإجراءات معايير التشغيل لكى تضعف من قوة هذه الحجج ٠ إن الحجج المعتادة التى تشن ضد إدارة الجودة الكلية ليست بهذه البساطة ولكن الشعور غير المعلن تجاه تطبيق إدارة الجودة الكلية هو أن إعادة اختبار إجراءات معايير التشغيل لاتستحق بذل الجهد ٠

استخدام النتائج والأمثلة :

إن أفضل حجة تدعم بها تطبيق إدارة الجودة الكلية هى النتائج التى تتوصل إليها . فالبيانات المتعلقة بالوفورات فى عمليات الإنتاج تُقدم كجزء من عملية تحليل وتحسين الأداء . إن من السهل نسبيًا أن تبين أن تحليل العمل فى إدارة الجودة الكلية يؤدى إلى تكاليف أقل وجداول العمل مكثفة . فعلى سبيل المثال ، دعنا نقول بأنك قد ألغيت تقريراً لأنه قد تبين لك من خلال عملية إدارة الجودة الكلية أنه ليست له قيمة مضافة أو أنه عمل غير ضرورى . إنه لن تكون لديك مشكلة عويصة فى حساب ساعات العمل أو الأيام التى تم توفيرها ثم تحويلها بعد ذلك إلى أرقام بالدولار . ولكى تنقل أهمية الإلغاء المتواصل لجميع الأشياء المهدرة ، فإن واحداً من مناهجنا المفضلة فى العمل مع المجموعات يسير على النحو التالى : تحدد الجماعة خطوة صغيرة فى العملية التى اتفقوا على أنها تمثل هدراً للموارد لكنها لاتستغرق سوى خمس دقائق . ثم نسأل كم عدد المرات فى اليوم يجب أن تؤدى فيها تلك الخطوة . وبالطبع سيكون الجواب «عشر مرات فى اليوم» . بعد ذلك نطلب منهم أن يضربوا هذا الرقم (٥٠ دقيقة) فى (٢٦٠) يوم عمل (٥٠ دقيقة × ٢٦٠ = ١٣٠٠٠ دقيقة) ثم تقسم النتيجة (١٣٠٠٠ دقيقة) على (٦٠) للحصول على عدد ساعات العمل والتى تساوى (٢١٦) ساعة بعد ذلك تحول ال(٢١٦) ساعة إلى مايعادل (٥,٤) أسابيع عمل . بعدئذ نبين للمجموعة أنهم يضيعون أو يهدرون هذا العدد من الأسابيع كل سنة فى هذه الخطوة الصغيرة غير الضرورية . إننا نتساءل : ألا يستحق ذلك التقرير أن نغيره ؟ إن الإجابة عادة ماتكون بالإيجاب .

إننا نطلب منك متى ماكان ممكنا تجنب جذب الانتباه نحو جهودك الخاصة بإدارة الجودة الكلية خارج وحدتك أو قسمك فى المنظمة وذلك إلى أن تثبت النتائج نجاح التطبيق . ذلك أن الحجج النظرية المتعلقة بمنطقية وجاذبية مفاهيم إدارة الجودة الكلية أقل إقناعًا بكثير من النتائج الفعلية .

التعليم والتشاور مع الزملاء للرد على التساؤلات :

يشعر كثير من المديرين بالإحباط بسبب عدم قدرتهم على إنجاز ما أعلنوا عن تحقيقه . بل إنهم حتى قبل استيعابهم لإدارة الجودة الكلية كانوا مبهورين على الدوام

بالطاقة التى تفجرها لدى الموظفين والثقة التى تمنحها لهم . إن من بين النتائج التى تحققها إدارة الجودة الكلية هو أنك ربما تجد نفسك قد دعيت من قبل زملائك فى وحدة أخرى من منظمتك لمساعدتهم على نشر الأفكار فى كل مكان من المنظمة وبناء دعم سياسى داخلى للطريقة الجديدة للعمل .

وعلى الرغم من أنه بالإمكان البداية فى تطبيق إدارة الجودة الكلية بمعزل عن المفاهيم الأخرى ، إلا أنه فى النهاية فإن الإجراءات الواسعة الانتشار فى المؤسسات مثل الإدارة بالأهداف وإدارة نظم المعلومات والمحاسبة يجب أن تُعدّل لكى تُطبق إدارة الجودة الكلية بشكل كامل. ولكى تقوم بذلك فإنك تحتاج إلى معاونين . إنه ينبغى ألا تقتصر على أولئك الذين هم فى مراتب أعلى منك فى الهرم التنظيمى . كذلك ومع وجود القيود التى تعترضك لكى تنجز عملك الخاص ، حاول بأقصى قدر ممكن لكى تساعد الزملاء الذين يبدو أنهم جادون بخصوص تبنى إدارة الجودة الكلية .

تطوير ثقافة تنظيمية مساند ونظام حوافز :

إن المهمة الحرجة والصعبة للمدير الذى يسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الكلية هى تعديل نظام الحوافز بغرض مكافأة الأفراد على التحسينات التى تحققت . إنه من المهم أن تقدم مكافأة حتى لوكان سيتم دفع هذه الرواتب أو المكافآت فى أشهر أو سنين بعد ذلك . فمن الناحية المثالية فإننا نكافئ الذين يستجيبون للحالات الطارئة وليس لأولئك الذين يبنون ويصونون أو يطورون الأنظمة التى تقلل أو تلغى حالات الطوارئ .

إن المثال الواضح الذى نعرفه جميعًا هو الموقف الذى تكافأ فيه جماعة لأن أعضاء ها يعملون بجهد شاق بما فى ذلك نهاية الأسابيع والليالى وذلك من أجل أن يكملوا أعمالهم على مدى فترة من الأشهر . إن رد الفعل من الجماعات الأخرى فى المنظمة نفسها هو أنه لوكان أعضاء الجماعة الذين تمت مكافأتهم قد خططوا لعملهم وأدوه على خير وجه منذ الوهلة الأولى فلن يكون من الواجب عليهم العمل بجهد . إنهم ينظرون إلى المكافأة التى منحت لهذه الجماعة على أنها «مكافأة عدم الفعالية » والتى لها تأثير سلبى على معنويات الأفراد . إن من المهم أيضًا أن تشجع وتستخدم اقتراحات الموظفين لتشجيع التجارب العملية المستمرة لتحسين عمليات العمل . إن التجارب الناجحة ليست هى التجارب الوحيدة فقط التى يجب أن تكافأ ، بل إنه حتى التجارب

التى لم تنجح يجب أن تكافأ ، وذلك إذا ماقدمت رؤى مهمة بخصوص عمليات العمل ٠ وأخيرًا ، فإنه ينبغى أن توجد الوسائل لمكافأة جهود الجماعة وخاصة أن معظم أنظمة تقويم الأداء المتعلقة بشؤون الموظفين تركز على الإنجاز الفردى ٠

إن المدخل الرئيس لإعادة بناء الحوافز هو أن تتبنى بشكل كامل النموذج الجديد بخصوص العمل والإدارة ٠ فالناس الذين يرفعون لك تقاريرهم مباشرة يجب أن يكافأوا على جهودهم لتطبيق إدارة الجودة الكلية ٠ إننا ندرك أن تقديم مكافآت مادية للأشخاص من أصحاب الأداء العالى وفرق العمل الناجحة فى الحكومة صعب فى بعض الأحيان ٠ وعلى كل حال فإنه حتى لدى المنظمات الحكومية مصادر متعددة لكى توزعها كحوافز إعطاء : اختيار المهام ، إعطاء أفضل مكتب مثلاً ، التقدير العلنى أو حتى التعبيرات البسيطة التى تنم عن الشكر والتقدير ٠ إن مكافآت مثل هذه ، إلى جانب الترقيات والعلاوات تعتبر جميعها فرصًا من أجل التعبير عن الأداء المحسن ، وتحليل العمل ذو الجودة العالية والمشاريع الناجحة الموجهة للعميل ٠ إن المكافآت الفعالة التى لاحظناها أو استخدمناها والمتاحة لمعظم المديرين تتضمن :

- تطبيق التحسينات الصغيرة بصورة سريعة ٠
- البدء فى أى اجتماع مع الموظفين سواء أكان شهريًا أو كل ثلاثة أشهر لمناقشة موضوع الجودة وتحسين العمل كأول الموضوعات المدرجة فى جدول الأعمال ٠
- السؤال عن الأفراد الذين يعملون فى مشاريع الجودة التى هى فى مرحلة التنفيذ أو تلك التى تم الانتهاء منها وتهنئة الأفراد بصدق وإخلاص على ذلك ٠
- زيارة أماكن فرق العمل للاطلاع بشكل موجز على العمل الذى هو فى طور الإنجاز ٠
- جلب أو استدعاء فريق العمل لمقابلة مديرى الإدارة العليا وذلك لتقديم عملهم ٠
- السماح للمجموعة بتقديم أوعرض عملها للمجموعات الأخرى فى المنظمات الأخرى تلبية لطلبهم على أن يزودوا بمصاريف السفر إذا مااقتضى الأمر ٠
- استفسر عن المشرفين الذين لديهم مشاريع للجودة أو عمل متعلق بها فى وحدتهم وهنئهم (لاحظنا أن هذا التصرف يدفع المشرف فى بعض الأحيان لكى يكتشف الكثير بخصوص الشىء الذى تمت تهنئتهم بشأنه) ٠

- أخذ زمام المبادرة فى التعبير عن الاستحسان أو الإطراء عند مايُظهر فريق العمل جهوده أو نتائج جيدة بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية ٠

وبكلمات أخرى فإن اهتمام المدير يعتبر واحداً من أكثر العناصر المهمة لنجاح برنامج إدارة الجودة الكلية ٠ فالمنظمات التى تعمل بمقتضى إدارة الجودة الكلية لأكثر من سنة أو سنتين تؤكد ذلك ، حيث إنك متى كافأت السلوك المتناسب مع إدارة الجودة الكلية باستمرار فإن تحسين الجودة سوف يبدأ ليصبح أمراً داخلاً فى ثقافة منظمتك ٠ إن الأفراد سوف يتعلمون بأن الشك والتساؤل حول إجراءات معايير التشغيل ليس أمراً مقبولاً فقط بل إنه ضرورى إذا ما أرادوا النجاح ٠ إن هذا التوجه سوف يصبح بعد فترة جزءاً من ثقافة المنظمة وسوف ينتقل إلى الموظفين الجدد عندما يتم توظيفهم ٠

إن السلوكيات المحددة التى سوف تقوم بمكافأتها تتضمن أمانة وتسامح العامل ، وتحليل العمل ، والحيلولة دون وقوع الأخطاء والهدر والاتصال بالعميل والمزود والتحسين المستمر ٠ هذا يعنى أنك سوف تحتاج إلى أن تتعلم كيف لاترد بصرامة على الشخص الذى يجلب لك الأخبار السيئة بل فى الحقيقة أنت تحتاج إلى أن تكافئ هذا الشخص الشجاع لكونه أمينا فى هذا الموقف ٠ هذا التصرف يتطلب جرأة وذلك لأن هذا الشخص لم يحاول أن يظهر أو يبين بأنك مخطئ بخصوص شىء ما ، كما أن هناك نزعة فى طبيعة الإنسان لأن يكون دفاعيًا ويحاول معاقبة هؤلاء الأشخاص الذين ينقلون له الحقيقة ٠ وعلى كل حال ، فإنك تحتاج فى وقت مبكر إلى اختيار مثال عملى لشخص ما اكتشف أخطاء فى شىء قد قمت باختراعه ثم اصنع من ذلك قضية كبيرة بخصوص مكافأة ذلك الشخص ٠

أساليب من أجل استمرار التحسين :

طالما أنك بذلت جهداً كبيراً فى تطبيق إدارة الجودة الكلية بمنظمتك ، فإن التحدى القادم يتمثل فى توفير الجو الذى يساعد على استمرار التحسين وبناء التوقع القائم على أساس أن التحسن الصغير والثابت هو طريقة للحياة التنظيمية ٠ إن من الواجب على الموظفين أن يتعلموا أن تحليل العمل والاتصال بالعميل لم تعد أموراً استثنائية بل هى الطريقة التى تعمل بها المنظمة ٠ إننا لانعتمد على تحقيق تقدم مفاجئ وكبير وفاتن فى الإنتاج بل إننا تعلمنا أن نفهم وننقل قوة مئات التحسينات الصغيرة الإبداعية

المتنامية والتى سوف تحقق بشكل متنام تغيراً ملحوظاً . لهذا فإن التعزيز المتواصل يعتبر شيئاً أساسياً .

ومثلما أن هذه الإجراءات مهمة فإن الإشارات أو الدلائل التى تقدمها من خلال تصرفاتك اليومية لاتقل أهمية عنها . إن إحدى الطرق التى يمكن أن تظهر فيها أهمية جهود الجودة تأتى من خلال عدم السماح بالمقاطعة وذلك إذا ماكنت أنت والآخرون مشغولين فى أنشطة الجودة . إن عليك أن تحفز المديرين الذين تشرف عليهم وتدفعهم إلى ذلك . إن الوقت الذى تخصصه فى الاستماع إلى تقرير من فريق الجودة هو بنفس أهمية الأنشطة الأخرى التى تسمح فيها بالمقاطعات على أقل تقدير .

إن الشىء نفسه ينطبق على التدريب . لقد وصفت إحدى مديرات الإدارة الوسطى حديثا عن اليومين اللذين أمضتهما فى التدريب على الجودة بناء على طلب من مديرها الذى طلب من كل المشرفين أن يحضروا التدريب قائلة : لقد جاء المدير إلى التدريب متأخراً وغادره مبكراً ثم قام بالشروع فى العمل بشكل علنى وذلك من أجل إنجاز الأعمال المتراكمة فى الوقت الذى لايزال فيه التدريب مستمراً . أما هى وبقية الموظفين فقد كانوا غاضبين ومحبطين . فلقد حطم المدير كل أمل بأنه كان جاداً بخصوص الجودة والتحسين ، لكنهم يعرفون الآن بأنه سوف يكتب تقريره ويبلغ به إدارته العليا بأنه هو والمديرين الذين يشرف عليهم قد «تدربوا» . إنه سوف يحصل على بطاقة الشارة الخاصة بتدريبه على الجودة ، وهذا سوف يكون نهاية هذا التدريب . إن الطريقة المفيدة هى استخدام « قاعدة المائة ميل » فى هذا الموقف . هذه القاعدة تطلب منك أن تتصرف كما لو أن مكتبك يبعد مائة ميل من مكان حدوث اللقاء أو التدريب . إذ أنه لوحدث ذلك فهل ستستجيب لمقاطعة معينة أو حالة طارئة بترك اللقاء أو التدريب والسفر جواً أو قيادة السيارة للعودة إلى المكتب ؟ إذا كان الجواب بالنفى فيجب ألا تسمح بالمقاطعة بأن تتدخل فى اللقاء أو التدريب الذى تشارك فيه (Scholtes and Others, 1988) .

طريقة أخرى لإظهار جديتك بخصوص جهود وتطبيق الجودة هو أن تتأكد من أن لدى فرق العمل الوسائل التى تحتاج إليها للتطبيق ، على سبيل المثال ، مكان للاجتماع ، سبورة ورقية أو سبورة حائطية ، أقلام خاصة ، أوراق لاصقة وهكذا . لقد شاهدنا فرق عمل تحتم عليها إلغاء الاجتماع وذلك بسبب خروجهم من الحجرة التى كانوا

يجتمعون فيها . على أن المدير عادة يكون لديه مكتب كبير بما فيه الكفاية يسمح بعقد اجتماع للفريق فيه . كذلك فإنه بوسعك اقتراح مكتبك كمكان للاجتماع عندما لايكون هناك أيّ مكان متاح وذلك حتى عندما لاتكون طرفاً فى الاجتماع . إن بإمكانك دائماً استخدام طاولة أى شخص من الأشخاص الذين حضروا الاجتماع وذلك عندما يعقد الاجتماع فى مكتبك .

الطريقة الثالثة لإظهار مساندتك لتطبيق إدارة الجودة الكلية هو أن تقوم بشراء كتب أو استئجار أشرطة فيديو فى الجودة . كم عدد المرات التى شاهدت فيها فريقاً من العاملين وهم فى حالة تلهف لبعض المجالات الجديدة ويودون تعلم الكثير عنها ليستعدوا للمستقبل ؟. إن النظام يقول يجب أن تطلب كتاباً واحداً من مكتبة المؤسسة ثم انتظر أسابيع أو أشهر لاستلامه . إننا نستخدم صلاحية الشراء الصغيرة لشراء عدة كتب فى يوم واحد . إنك تحتاج إلى إدراك أن شراء هذه الكتب هو استثمار وليس تكلفة . إن الفريق الذى يحقق تحسينات فى عمله سوف يعيد استثمار (٢٥) دولاراً أو (٥٧) دولاراً تساوى مائة أو ألف مرة أفضل مما تم استثماره ، لكن صلاحيتك بالنسبة لاتخاذ إجراء سريع بشأن شراء الكتب سوف يعطى لموظفيك إشارة قوية أيضاً بشأن إظهار جديتك بخصوص تطبيق الجودة .

التزام الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية :

يعتبر التزام الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية ضرباً من ضروب الرفاهية . على أنه إذا ما توفر لك ذلك الالتزام فهذا شيء جيد ، ولكن الاحتمال بأن يكون لمدير الإدارة العليا لمنظمتك نفس هذا الالتزام هو احتمال ضئيل . على أننا ينبغى أن نسأل هنا : ماذا نقصد بالإدارة العليا الملتزمة ؟ . إن هؤلاء الموظفين من ذوى المراتب العليا قد تم تدريبهم على إدارة الجودة الكلية ، لذا فقد كانوا فى خلال العمل يسألون أسئلة بخصوص من هو العميل وماهى العملية التى تحاول المنظمة أن تغير أو تحسن منها ، إن هؤلاء المديرين يشجعون بقوة ويساندون جهود التحسين المستمرة .

إن المديرين الملتزمين تجاه إدارة الجودة الكلية سوف يفكرون بالجودة عندما يتعاملون مع كل قضية . فعلى سبيل المثال ، عندما يقابل اثنان من المنظمين

(القانونيين) مدير الإدارة العليا لمناقشة قضية قانونية ، فهل يجب أن تتضمن لغة التنظيم استخدام مصطلح «يجب» أو «يجوز» ؟ . إن مدير الجودة سوف يسأل عن من هو العميل بالنسبة لهذا التنظيم والتغيير . هل هذا العميل هو المشرع أو عضو هيئة التشريع فى الولاية أو كاتب محلى مرخص له بالعمل أو مشرف على مصنع ؟ . فى أى جزء من العملية يفترض أن تتم عملية التغيير (التحسين) ؟ من خلال أية عملية يأملون بها أن يروا هذه التغييرات على كلمتى يجب «أويجوز» قد وضعت بالفعل موضع التطبيق ؟ كيف سيتحققون من أن التغيير قد طبق أم لم يطبق فى «العالم الحقيقي» ؟ هذه الأسئلة سوف تساعد على توضيح أو تسوية أو إلغاء قضية الخلاف أو النزاع . وأيًا كانت الحالة فهل التزام الإدارة العليا مطلوب فى الواقع ؟ إن حلقة العمل التى كان شعارها «لحظة واحدة لتبادل الحظ» والتى تمت الإشارة إليها فى الفصل الثانى تقدم مثالاً عن نجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية الذى يحدث دون مساندة الإدارة العليا .

ففى حلقة العمل تلك سمع براند القصص التى رواها العمال فى شركات الطباعة وشركات أجهزة السيارات والمخابز ، ومصانع الجبنة ، ومصانع العلب وأصحاب دور نشر . فلقد كانوا يحققون تغييرات جذرية بالنسبة للعمليات التى كانت تستغرق فى السابق مابين عشرين إلى ثلاثين ساعة حيث وصلت فى ظل تطبيق إدارة الجودة الكلية إلى أقل من عشر دقائق . ومرة تلو الأخرى فقد كان العمال يشيرون فى قصصهم إلى أن الأقسام الهندسية أو الإدارة العليا لم تكن داخلة فى قصص النجاح هذه .

بإمكانك تطبيق إدارة الجودة الكلية من خلال تصرفاتك :

إننا لانحتاج إلى أن ننتظر من أجل حدوث الالتزام الشامل والكلى من الإدارة العليا كشرط مسبق للبدء فى تطبيق إدارة الجودة الكلية . إن عليك أن تتخذ زمام المبادرة من تلقاء نفسك بالنسبة للتطبيق . على أن هناك بعض الأسئلة التى ينبغى أن تجيب عليها وهى : هل ذهبت أبعد من التعرف المبدئى فى تعلمك لإدارة الجودة الكلية ؟ هل أنت تتعلم دائمًا بخصوص طرح أسئلة على العميل وتسأل هذه الأسئلة ؟ هل تتفحص عملياتك وتحاول باستمرار أن تحسنها ؟

إن القائمة التالية تلخص بعض السلوكيات الإدارية المطلوبة فى تطبيق إدارة الجودة الكلية وهى على النحو التالى :

(١) احضُر بصفة عملية وشارك فى حلقة التدريب الخاصة بالتعريف عن إدارة الجودة الكلية ، وبذلك يمكنك معرفة ماتم تدريسه كما أن بإمكانك فهم واستخدام مصطلحات إدارة الجودة الكلية مع الآخرين ·

(٢) عندما تظهر المشكلات أو عندما يتم تصميم برامج أو خدمات جديدة ، ركز على الكيفية التى ستمكن بها المديرين والعاملين من أداء العمل بشكل صحيح من أول وهلة · كذلك فإنه يجب أن تتمحور أسئلتك حول العملية ، والمساعدة على تحديد العميل والبيانات المطلوبة لقياس الجودة وأداء الإنتاج والتحسينات ·

(٣) اعرف ماإذا كنت تشترك أنت وموظفوك فى مجموعة من القناعات ، وفيما إذا كنت توصل أولوياتك بطريقة فعالة · فإنه إذا كان الموظفون غير متأكدين فيما يتعلق بأولوياتك فإن النتائج ستكون عبارة عن قرارات سيئة فى كل يوم وإحباط بالنسبة لك ولهم ·

(٤) حاول ألا تحل المشكلات بشكل كامل من خلال منظورك · بل ينبغى أن تبحث بجد عن مساهمات الإدارة الوسطى والعاملين بالنسبة للقرارات الجوهرية ·

(٥) فى اتصالاتك المعتادة دع الأفراد يعرفون بأنك مهتم بمشاريع تحسين الجودة لديهم · إذ ينبغى أن تعرف ماالذى يفعلونه ؟ وماهى النتيجة التى توصلوا إليها ؟ ومتى سيكون الاجتماع القادم للفريق ؟ ثم اسأل إذا كان بإمكانك أن تشارك فى الاجتماع (حتى لاتكون متطفلاً) · على أنه إذا كانت هناك طريقة تستطيع أن تساعد بها - مثل المراجعة مع عميل أساسى - فاسأل إذا كانوا يرغبون منك القيام بذلك أم لا ·

(٦) مكن موظفيك من أداء عمل أفضل ، وذلك بقليل من الحالات الطارئة وإعادة العمل بحيث تتقابل شخصياً مع عملائك الأساسيين والموردين ·

(٧) فى المسار المعتاد للإدارة اسأل أسئلة مثل «ماهى العملية هنا وماهى الصعوبات التى تواجهونها ؟ · «من هم الذين نعتبرهم عملاء وبأية طريقة تحدد أولوياتهم ؟» ، «كيف يجب أن نقيس الجودة فى هذه الخطوة أو فى هذه العملية أو فى هذه المشكلة ؟» ·«هل لدينا طريقة لعملها ؟» «هل بإمكاننا أن نبدأ؟ ومتى ؟»

تعيين مديرين لإدارة الجودة الكلية

إن أى تغيير تنظيمى مهما كان نوعه من الممكن أن يكون صعبًا ، كذلك فإنه من الناحية العاطفية يعتبر عملية موجعة (انظر الفصل الرابع) . إن الأفراد الذين يعملون معك غالبًا مايكونون قد قاموا باستثمار فكرى ومهنى واجتماعى وعاطفى جدير بالاعتبار فى الطريقة الحالية لأداء العمل . إن أفضل الأفراد لديك قد صنعوا أعمق وأقوى التزام بالنسبة للوضع التنظيمى الحالى. إن الأفراد ذوى المراكز العالية ربما يقومون ببساطة بإضافة إدارة الجودة الكلية من غير تمييز إلى الحقيبة أو الأفكار المجمعة من بدع الإدارة التى مرت عليهم خلال سنوات عملهم فى الخدمة العامة مثل : (أنظمة التخطيط والبرمجة والميزانية) و (أنظمة إدارة المعلومات) و (تقويم البرامج وأساليب المراجعة) و (التطوير التنظيمي) و (ميزانية الأساس الصفري) حيث تعتبر هذه مجرد ذكر لبعض أكثر أساليب الإدارة شيوعـًا . إن كل واحدٍ من هذه الأساليب قد أُفرط فى تقديمه كتقنية إدارية جديدة ، حيث إن كل أسلوب له فائدته ، لكن أيا منها لم يقدم على أساس أنه الوسيلة الواعدة بالنجاح . ومع مسيرة هذه الأفكار تأتى إدارة الجودة الكلية مرة أخرى وهى تَعدُ بأنها سوف تغير الإدارة . لهذا فإن الأفراد من ذوى المراكز العالية وطلاب الإدارة العامة لديهم كافة المبررات لأن يشككوا بشأنها .

علاوة على ذلك فإن الحماس الذى هو أشبه مايكون بالحماس الدينى تقريبًا لهذه الأفكار والذى رأيناه يظهر من خلال سلوك أتباع ديمنج ورواد الجودة الآخرين أسهم فى الشك فى نجاح إدارة الجودة الكلية . إنه لأمر جيد أن يكون مدخل التفوق فى الإدارة العامة هو وجود التزام عميق نحو بلوغ هذا التفوق . إن المدير الفعال فى القطاع العام يبحث عن الأدوات التى تُلائم الثقافة الحالية والتصورات العامة حيث يستخدم هذه الأدوات للمساعدة على تغيير المنظمة . لذا فإنه من المحتمل أن يتم النظر إلى إدارة الجودة الكلية فى أفضل الحالات ضمن ذلك الإطار .

إن الحركة العالمية الواسعة الانتشار من أجل الحرية والتعبير عن الذات وحقوق الإنسان فى كثير من الجوانب هى عبارة عن مطلب من أجل كرامة الإنسان ووسيلة لتقرير المصير فى عالم يتسم بالتعقيد بشكل متزايد والازدحام وهيمنة الصبغة الآلية . لذا فإن الحرية فى مكان العمل والتعاون ربما لايمكن العمل بها إذا ماأخذنا فى

الاعتبار تقاليدنا المتعلقة بالنظام الهرمى فى الإدارة والحاجة إلى مراكز محددة للضبط فى المنظمات المعقدة . لذا فإنه من المطلوب وجود شىء يتوسط النظام الهرمى الشديد وإتاحة المجال للعامل فى التحكم . إن إدارة الجودة الكلية لتمد العاملين بكلمة لها أهميتها فى تصميم العمل لكنها تترك اتخاذ القرار فى أيدى أو تحت تصرف الإدارة . لهذا فإنه من المحتمل أن يكون هذا المزيج من المشاركة والسلطة هو الذى جعل إدارة الجودة الكلية ملائمة فى هذه المرحلة الخاصة من الوقت .

إننا نعتقد بأنه عندما ترشح إدارتك لتطبيق إدارة الجودة الكلية فإنه يجب تجنب المبالغة فى إقناع الآخرين بأهميتها . إن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الكلية قد تم تقديمها فى الفصل الثالث وهذه المفاهيم هى :

١ - العمل مع الموردين للتأكد من أن الموارد المستخدمة فى عمليات العمل قد صممت لتناسب استخدامك .

٢ - مواصلة قيام الموظف بتحليل عمليات العمل لتحسين وظائف هذه العمليات وتقليل أو الحد من انحراف العملية .

٣ - الاتصال بالعملاء عن قرب لتحديد وفهم متطلباتهم وكيفية تعريفهم للجودة .

إنك عندما تقدم هذه الأفكار إلى مديرى الإدارة الوسطى لديك ، فمن المهم أن تكون محدداً ، كما يجب أن تستخدم أمثلة من منظمتك لشرح مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، على الرغم من أنك ربما ترسل الأفراد المهمين لديك إلى حلقة تدريب فى إدارة الجودة الكلية متعلقة بالموضوع . إنك ربما تكتشف أنه من المفيد التحدث بخصوص المشكلات التى واجهتها من الموارد السيئة أو المتعاقدين . إن عليك أن تخطط مبدئيًا لبعض جلسات الحوار والنقاش لتوضح كيف أن الاتصال مع الموردين عن قرب ربما يقود إلى برنامج أفضل للجودة . قم بعمل الشىء نفسه ، اعمله أيضًا عند مناقشة عمليات العمل لديك والاتصال مع عملائك . وضح فوائد توجيه المزيد من الانتباه للموردين والعملاء وعمليات العمل من خلال القيام بإعادة فحص الشىء الذى وقع حديثًا بطريقة خاطئة فى منظمتك .

بالإضافة إلى ذلك صف المزايا المترتبة على إدارة الجودة فإنه من المهم مناقشة أخطارها كذلك . إن هناك فترة تحول تختلف من منظمة إلى أخرى حيث إن تكاليف

إدارة الجودة الكلية قد تفوق الفوائد المرتقبة منها على الأقل فى المدى القصير . ومبدئيًا فإن الموظفين يجب أن يدربوا على فهم طريقة جديدة للعمل كما يجب أن يوقفوا عن كثير من عادات العمل العتيقة ، وهذه العملية ربما تقود إلى تخفيض مؤقت فى الإنتاج . إن الكثير من المؤسسات الحكومية تعمل تحت ضغط متواصل كما أنهم لايعتقدون أن بإمكانهم استقطاع الوقت للانضمام للتدريب وتحليل أعمالهم الخاصة أو التفاعل مع الموردين والعملاء . خلال هذه المرحلة من التحول ربما تبدو لزملائك بأنك ربما تقتطع وقتًا ومالاً من عمل المنظمة الاعتيادى .

إنك كذلك ربما تكتشف أيضًا أن تحليلك للعمل قد حدد بعض إجراءات معايير التشغيل الواسعة الانتشار فى المنظمة التى ينبغى حذفها والتخلص منها . إنك ستجد أن الأمر يستحق فى بعض الأحيان أن تبحث عن إعفاء من التقيد بإجراءات معايير التشغيل . مستنداً فى ذلك على الحجج التى ستقدمها من أن هذه المعايير ربما تجلب الأخطار لمنظمتك وفى بعض الأحيان لمهنتك أو وظيفتك . إنك سوف تتجنب بصورة متكررة المواجهة المباشرة وسوف تبحث عن اكتشاف أقصر طريق يمكنك من التجاوب مع إجراءات معايير التشغيل ولكن بنفقات أقل من المصادر التنظيمية . فعلى سبيل المثال لكى تتم تلبية مطالب المؤسسة الواسعة ، فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية كان قادراً على أن يقلل من كمية المواد التى يجب أن تُعد وتراجع والتى تبلغ أكثر من خمس وعشرين صفحة لتصل إلى أربع صفحات . هذا العمل وفر وقتًا مهمًا بالنسبة لبرنامج الخزانات الإقليمى وعملاء المؤسسة من الولاية . كذلك فإنه شجع مديرينا على إظهار أنه من الممكن للتحسينات الجذرية أن تتم من خلال التصميم الحقيقى وتلبية مطالب العميل .

إنه من الممكن أن يتم تقليص أخطار تبنى إدارة الجودة الكلية فى الحكومة بدرجة كبيرة من خلال الطريقة التى قدمت بها إلى المنظمة . فعندما يتم تقديم إدارة الجودة إلى مديرى الإدارة الوسطى أو العاملين ، فمن المهم التأكيد على وجود فترة تحول تدريجية .

إن من المحتم أن أجزاءً من عملك سوف تُؤدى دون الحاجة إلى تحليل للعمل ودون الحاجة إلى مناقشات مع العملاء والموردين . وعلى الرغم من أنك سوف تكون قادراً على تسجيل بعض الانتصارات السريعة بالنسبة لمشاريع تحسين الجودة المبكرة فإن

بعض المشكلات سوف تتطلب جهداً طويلاً وذلك قبل أن تؤدى إلى تحسين . إن المدخل الرئيس لتقديم إدارة الجودة الكلية هو إدراكها كعملية طويلة الأجل لانهاية لها وبالتالى فإنها تتطلب جهداً متواصلاً وصبراً .

إن أحد الأخطار المترتبة على التحرك بسرعة شديدة نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية هو احتمال عدم إشراكك لموظفيك فى الواقع . إن موظفيك سوف يقدمون لك صيغة تحليل إدارة الجودة الكلية خالية من أى مادة جوهرية كما أنك سوف تغرق فى خرائط توزيع العمل ، والرسوم البيانية الخاصة بهيكل السمكة ، لكن عمليات العمل فى منظمتك مع ذلك قد تبقى دون تغيير . إن عليك ألا تتوقع تغيراً عاجلاً أو نجاحًا بين عشية وضحاها .

إننا على قناعة بأن المديرين الذين يتعلمون من أجل العمل بهذه الطريقة سوف يكونون مطلوبين أو رائجين من حيث الناحية المهنية . ذلك أن المديرين المدربين والمتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الكلية لديهم القدرة على تقديم وجهة نظر متماسكة عن الإدارة للذين يعملون من أجلهم والذين يعملون معهم . إنهم مهتمون بالنتائج لكنهم واعون بالحاجة إلى انتزاع مشاركة الموظفين فى تصميم عمليات العمل . إن الدليل الذى رأيناه فى الحكومة الفيدرالية يشير إلى أن تعزيز سمعة المدير والقدرة على تحقيق الأهداف من الممكن أن يتم من خلال إدارة الجودة الكلية . ومن الواضح أن هذه حجة يجب أن تستخدم فى تقديم إدارة الجودة الكلية للإدارة .

قياس القبول ومواجهة المقاومة :

سوف يكون بعض المديرين بطيئين فى تعلم إدارة الجودة الكلية ، أو ربما يظلون غير مقتنعين بجدواها . كذلك فإن هناك آخرين ربما يكونون متلهفين فعلاً بخصوص المفاهيم ولكن غير قادرين على ترجمتها إلى عملهم اليومى . أما المجموعة الأخرى فإنها سوف تتحدث بخصوص إدارة الجودة الكلية باعتبارها عملاً زائداً أو إضافيًا يجب عمله إضافة لعملهم المعتاد . لذا فإن موظفيك سوف يحتاجون منذ البداية إلى تعليم بعضهم لمباشرة كل أعمالهم من خلال إدارة الجودة الكلية ، ولكن فى الغالب فإن العودة إلى الطرق القديمة فى أداء العمل سوف تكون سهلة .

إن جميع المنظمات قد بُنيت على مجموعة من إجراءات تشغيل مقننة وإجراءات روتينية مصممة سلفًا تم تكوينها لكى تستجيب لمطلب معين محدد بيئيًا وداخليًا بشكل واضح . إن الممكن النظر إلى المنظمات البيروقراطية باعتبارها مجموعة من إجراءات التشغيل المقننة المتناسقة . إن المنظمات تحتاج إلى إجراءات تشغيل مقننة لأنه من المستحيل تحليل كل مسألة تواجهها هذه المنظمات تحليلاً منطقيًا . إن المنظمات تبحث عن أقصر الطرق التى تنتج لها الاستجابة لمطالب أو مثيرات محددة ومنمطة ، وهى من الناحية الفعلية مجموعة من الردود الأتوماتيكية . إن من بين الحقائق المتعلقة بالحياة التنظيمية ثبات إجراءات التشغيل المقننة إلى حد بعيد واستمرارها لوقت طويل . لهذا فإن الهدف النهائى من إدارة الجودة الكلية هو القيام بتحليل هذه الإجراءات باستمرار وتعديلها لتصبح أكثر فعالية وكفاءة . إن النزعة الاعتيادية بالنسبة لمعظم المنظمات هى البحث عن إجراءات تشغيل مقننة مرضية ، وعندما يتحقق ذلك فإنها تنتقل إلى القضايا الأخرى .

إن الأفراد يطورون مستوى مريحًا حول الإجراءات الروتينية وقدرًا لابأس به من الراحة والخبرة فى تطبيقها . فى حين أن بعض المقاومة لإدارة الجودة الكلية تنشأ من المعارضة الأساسية لتغيير الممارسات التى يبدو أنها ناجحة فى العمل . على أنه يجب أن تأخذ فى الاعتبار أنه إذا لم تكن الممارسات فاشلة ، فلماذا نصلحها ؟ وبالطبع فإنه حتى المنظمة التى تتبنى إدارة الجودة الكلية سوف تعمل تدريجيًا على تعديل الإجراءات الروتينية فقط ، وهى تقوم بمشاركة نشطة من الذين ينفذونها . إن إجراءات التشغيل المقننة تجعل من الممكن تبسيط الردود التنظيمية للبيئات المعقدة والمتغيرة باستمرار . إنك لن تجد الوقت لكى تقوم كل إجراء تشغيل مقنن فى منظمتك ، لهذا السبب فإن بعض العمل سوف يستمر حتما كما هو الحال فى الماضى . إحدى الطرق لاستكشاف إن كانت منظمتك تقاوم إدارة الجودة الكلية أم لا ، هو تحديد عمليات العمل أو إجراءات التشغيل المقننة التى تم تغييرها . إنك إذا ماكنت تحاول تطبيق إدارة الجودة الكلية فى منظمتك منذ ستة أشهر ولم تلمس على الأقل تغييرات قليلة ذات دلالة فى عمليات العمل ، فإن هذا يعنى أنك بالقطع تواجه مقاومة .

تعيين موظفين لإدارة الجودة الكلية :

إن طبيعة العلاقة السلطوية بين الإدارة والموظفين سوف تتغير فى ظل إدارة الجودة الكلية . فالإدارة لاتزال تحتفظ بمسؤولياتها بالنسبة للقرارات الأساسية ، لكن هذه القرارات تتشكل من خلال المعلومات التى تم جمعها من قبل الموظفين الذين شاركوا فى تحليل العمل باستمرار . فالموظفون والمشرفون التنفيذيون لم يعد يتوقع منهم تنفيذ التشغيل المقنن الذى تم تصميمه من قبل الإدارة فحسب . بل إنهم الآن يتوقعون ويشجعون على التفكير بخصوص عمليات العمل هذه ، وهو التوقع الذى تم إيجاده من خلال التدريب الذى تلقوه على إدارة الجودة الكلية ، وجدولة الوقت للاجتماع من أجل تحسين العمليات واستطلاع رأى العاملين فى الإدارة عن وجهات نظرهم فى العملية .

وفيما يلى مثال حديث العهد استقيناه من خبرتنا فى تطبيق إدارة الجودة الكلية : لقد خططت الإدارة عملا متعلقًا بالإنشاء أو البناء لكى يتم الانتهاء منه فى خمسة عشر يومًا . وفى محاولة لإيجاد طرق لإنجاز العمل بطريقة أسرع استدعوا كبير العمال المسؤول عن إنجاز العمل . لقد أشاركبير العمال عند مراجعة الخطة المقترحة بأن الوقت المخصص له فى الخطة لصب الإسمنت لم يكن كافيًا . إذ كان الوقت فى منتصف الصيف ودرجات الحرارة فى أعلى التسعينات ، مما جعل الأدوات ساخنة جداً والعمل أكثر صعوبة كما زاد من تعب وإنهاك العامل . لهذا السبب ، فإنهم لم يكونوا قادرين على صب المقدار القياسى من الإسمنت فى الساعات العشر الاعتيادية من اليوم . وأيًا كان الحال ، فقد وجد كبار العمال هؤلاء وطاقم العمال التابعين لهم أساليب إضافية لتخفيض الوقت المطلوب لإكمال العمل . لقد استمعت الإدارة إلى رأى العمال وترجمت هذه المعلومات التى سمعتها إلى جدول جديد لإنجاز العمل . هذا التفاعل بين العاملين والإدارة غير قرارات الإدارة كما غير عمليات اتخاذ القرار التقليدية .

إن من الواجب أن يكون لدى المديرين والموظفين فكرة واضحة عن حاجات المستفيد أو العميل متعلقة بالعمل الذى يؤدونه . فالموظفون لايستطيعون الحصول على معلومات عن تفضيل العميل مالم يكونوا على اتصال مع العملاء والذى بدوره سوف يؤثر فى احتكار المعلومات فيما تعلق بتفضيلات العميل التى غالبًا ماتكون محتكرة من قبل الإدارة فى بعض المنظمات . هذا الإجراء سوف يغير طبيعة علاقة القوة بين الإدارة

والموظفين . والمثال على ذلك ماحدث فى إدارة كان يجب عليها إعداد تقرير أسبوعى لرئيس المؤسسة . لقد كان العمل المعتاد هو إعداد تقرير ثم تعديله وتنقيحه من قبل ثلاثة مستويات إدارية ثم إرساله بسرعة فى غضون أسبوع دون أن يتم تقديم تغذية عكسية للأشخاص الذين أعدوه فى المكتب الأصلى . وبمبادرة من إحدى مديرات الإدارة الوسطى التى استوعبت تدريبها على إدارة الجودة الكلية بشغف سأل الموظفون العميل ليخبرهم عن الكيفية التى استخدم بها التقرير . وبفضل تزودهم بهذه المعلومات كان الموظفون بعدها قادرين على أن تكون لهم استجابة سريعة ومباشرة . كما استطاعوا تقليل الوقت المستغرق فى إعداد التقرير .

هذا المثال يبدو كما لوأنه شيء بديهي وغيرذى دلالة ، لكنه بعد التحدث مع العميل استطاع الموظفون اختصار ساعتين من العمل المبذول فى إعداد كل تقرير أسبوعى ، والذى يعنى أن مايقرب من أسبوعين ونصف من أسابيع العمل كانت تضيع سنوياً بسبب عدم السماح لهم بالتحدث إلى العميل للوقوف على حقيقة متطلباته .

إنه من المهم أن يتيح المديرون الوقت للعاملين للتحدث مباشرة مع الموردين والعملاء على أنه عندما يكون العميل مدير إدارة عليا ولايستطيع العاملون مقابلته فإن المدير سوف يحتاج إلى القيام بالاتصال عوضًا من العاملين . إن الاتصال المباشر مع العملاء أفضل من الاتصال غير المباشر وخصوصاً إذا كان اتصالاً عمليا .

هذا الأمر ينطبق أيضًا على التعلم من المؤسسات المتميزة والذى يتضمن الذهاب إلى المنظمات الأخرى التى تؤدى العمل نفسه والتى تعتبر أساليبها قابلة للتعلم بدرجة عالية وذلك إذا ما استطعت تبنى أو استخدام بعض أساليبها لتحسين عمليات العمل لديك . هذه الزيارات تعتبر نشاطًا يستحق الاهتمام بالنسبة للعاملين والمديرين . وعلى أي حال ، فإنه يجب ألا تقتصر هذه الاتصالات والتفاعلات على المديرين فقط ، فهذا لن يمكنك من اكتشاف الوقت المستغرق فى الواقع لتطبيق الطرق المحسنة للعمل . لذا فإنه من الأفضل أن تتيح للعاملين فرصة التحدث إلى نظرائهم فى المؤسسات الأخرى . إذ من الواضح أن العمل وفقًا لهذه الطريقة سوف يتيح للموظف الخبير دوراً أكثر أهمية فى عمل المنظمة وقراراتها .

إن النقطة المهمة التى ينبغى التأكيد عليها عند طرح فكرة إدارة الجودة الكلية على الموظفين هى الإشارة لهم بأنها أسلوب من الممكن أن يساعد فى تعزيز وصالح مكانة

المنظمـة . وعلى الرغم من أن دور الإدارة والموظفين سوف يتغير فى ظل تطبيق إدارة الجودة الكلية إلا أن كلا الطرفين سوف يستفيدان . فالموظفون سوف يحققون تأثيراً على عمليات العمل ، كما أن الإدارة سوف تحسن قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة .

ترسيخ مصداقية النظام الإدارى الجديد :

المدخل الأساسى لبناء مصداقية إدارة الجودة الكلية مع الموظفين هو أن تبين لهم إمكانية نجاحها ، فمن الناحية المبدئية ربما لايثق الموظفون فى عرض الإدارة المتعلق بالعفو والتسامح عن الأخطاء ، لذا فإن إحدى الطرق للتغلب على عدم الثقة هو مكافأة الموظفين على مشاركتهم فى تحليل العمل . ولتحقيق ذلك اجعل من مشاريع تحسين الجودة الأولية فى منظمتك شيئًا مهمًا . كذلك فإنه يلزمك القيام باتخاذ خطوات عملية ملموسة لتنفيذ أول تحسينات متعلقة بإجراءات أو عمليات أى عمل تم تحديدها من قبل الموظفين . إلى جانب ذلك أوجد الوقت والموارد اللازمة للتفاعل مع العملاء والموردين على أن تشارك بنفسك فى مشاريع تحسين الجودة وذلك بغض النظر عن مرتبتك كمدير أعلى . فى النهاية ابذل جهداً لبيان ما استطعت توفيره بصورة كمية من عمليات العمل المحسنة والمخرجات التى طورتها .

إنه من المهم بصفة خاصة أن يشهد الموظفون تنازلاً منك عن بعض ممارساتك المفضلة وتقديم مكافآت أو علاوات كاستجابة لتحليل إدارة الجودة الكلية . إن عليك مراقبة مديرى إدارتك الوسطى للتأكد من أنهم يكافئون الموظفين الذين يطورون تحسينات العمل بدلاً من معاقبتهم . لقد رأينا أمثلة كثيرة من المديرين الذين يشجعون تحليل العمل وفقًا لإدارة الجودة الكلية ثم بعد ذلك يكبتون المقترحات التى طورها الموظفون .

دعنا نواجه الحقيقة وهى أن كثيراً من الأفراد لايشعرون بالأمان كما أنه من السهل أن يشعروا بأنهم تحت التهديد . فالموظف الطموح الذى يتقدم باقتراحات لتحسين العمل ربما ينظر إليه على أنه مصدر تهديد للمدير غير الآمن . وبرغم كل شىء ، فإن عمليات العمل التى تم تغييرها إنما تعنى تلك التى تم تصميمها ، أو على الأقل قبولها بواسطة هذا المدير غير الآمن . إنه من الواجب أن يكون لدى المدير قدر محدد من الشجاعة للاعتراف بأن الطريقة القديمة – التى هى طريقته فى أداء العمل – خطأ .

إن روح الدعابة تعتبر أكبر عون هنا ، وذلك فى التقديمات أو الكلمات التى تلقيها جماعة العمل والتى تُظهر فيها أن المديريدرك أنه فى بعض الأحيان العقبة الرئيسية فى قبول الطرق الجديدة فى العمل .

إن من الواجب ألا تستخف أو تستهين بدرجة الصعوبة التى ربما تواجهها لكى تقنع موظفيك والمديرين الآخرين بتطوير طريقة جديدة للعمل . ذلك أنك سوف تحاول بعملك هذا إحداث تغير جوهرى فى الطريقة التى يفكرون بها بخصوص العمل . لهذا فإن السؤال البديهى هو : لماذا يجب أن نتوقع قبولا عاجلا لمثل هذه الخطوة الرئيسية ؟ . إن إدخال إدارة الجودة الكلية إلى أى منظمة ، هى عملية طويلة وصعبة . لذا فمن المفيد أن تفكر فيها كما لوأنها حملة ذات أوجه متعددة وحرجة ، أحد أوجهها يتمثل فى كونها مجموعة من الخطوات المحددة المستخدمة بغرض تحسين مصداقية النظام الجديد . إن كل منظمة يجب أن تطور منهجها الخاص لكى توطد وتعزز المفاهيم الأساسية لتحسين الجودة وذلك من خلال :

- التركيز على التحسين بدلاً من التركيز على أهداف وغايات رقمية محددة .
- تشجيع الاقتراحات التى يتقدم بها كل مشارك فى عملية العمل والحصول عليها من خلال استخدام إدارة الجودة الكلية .
- التجريب المستمر لعمليات العمل الجديدة وكذا إجراءات معايير التشغيل .

إنه من المهم أن تتوقع المقاومة والتحديات للنظام الجديد منذ وقت مبكر من عملية التغيير ، كما أنه من المهم أن تكون قد استوعبت المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الكلية وتعتقد أن بإمكانك تطبيقها (أو تطبيق مفاهيمك المعدلة) بشكل ثابت ومتسق . على أنك إذا لم تكن مقتنعًا بالكامل بفائدة منهج ديمنج فى إدارة الجودة الكلية أو منهجنا فإن بإمكانك أن تطور منهجك الخاص . فإذا لم يكن للنظام الذى سوف تتبناه مصداقية بالنسبة لك فلن يكون محل الثقة والمصداقية بالنسبة لموظفيك .

المشكلات المعتادة فى تعيين الموظفين والاستجابة لهذه المشكلات :

فى أية منظمة لابد من وجود أفراد يقبلون التغيير بشغف ويستمتعون به مثلما أن هناك أفراداً سوف يقاومون التغيير ويكرهونه . فوراء اتجاه الموظف نحو التغيير نفسه

سوف تواجه عدداً مختلفاً من ردود الأفعال المرتكزة على خبرات الفرد العملية والاستيعاب لمفاهيم إدارة الجودة الكلية ٠

إنّ الكثير من المنظمات الحكومية تنظر إلى نفسها على أنها واقعة تحت ضغط خارجى لكى تعمل ، وأن الموظفين فى هذه المنظمات يميلون إلى الشعور بأنهم مرهقون بالعمل ، وبهذا يعتقدون بأنهم مشغولون جداً لكى يقضوا وقتاً فى رسم خريطة إجراءات لعملهم الخاص أو تحديد حاجات عملائهم ٠ فهم يشعرون بأنهم لايستطيعون تخصيص وقت للتدريب على أساسيات إدارة الجودة الكلية ، أما إذا كانوا مدربين فلن يسمحوا لموظفيهم بالمشاركة فى التدريب ٠ إن فكرة التوقف ، ولو بضع دقائق ، من أجل تفحص عملياتهم تعد مستبعدة وغير مقبولة هذا هو النوع الأول من المشكلات .

فبالنسبة لهذه «الكوادر الوظيفية المستعجلة» هناك عدد من المناهج التدريبية الممكنة .

المنهج الأول : هو أن تطلب منهم البقاء بعد العمل ، أو المشاركة فى التدريب خلال الأوقات التى لايكون فيها لديهم عمل ٠

المنهج الثانى : أن تبين لهم بأن الوقت المخصص للتدريب على إدارة الجودة الكلية وتحليل العمل هو وقت مستثمر ٠ إذا ما استطعت تقديم الدليل على إمكانية إدارة الجودة الكلية فى توفير الوقت والمساعدة على تخفيف الضغط فسوف تتمكن من إقناع هذا النوع من الأشخاص بالتدرب على إدارة الجودة الكلية ٠ إن إحدى الطرق الاستراتيجية هنا هى اقتراح العمل بإدارة الجودة الكلية على أنها عملية مزعجة ولكن هذه العملية لديها احتمال جيد للنجاح على المدى القصير ٠

النوع الثانى من المشكلات ، هو الموظف الذى يرفض فكرة أنه من الممكن للموظف الحكومى التعامل مع العملاء حسب الأولوية ٠ هذا الشخص سوف يجادل بأن الحكومة يجب أن تخدم كل الأفراد ، لذلك فإن التركيز والتعلم بخصوص تفضيلات أي عملاء محددين دون غيرهم يعد أمراً لايمثل العدالة كما أنه غير أخلاقى ٠ وقريب من هؤلاء الموظفين أولئك الذين يعتقدون بأنهم يعرفون أفضل من الجمهور فيما يتعلق بحاجات الجمهور ٠ لقد سمعنا فى مؤسسة ذات علاقة بالبيئة ، الحجة التى تقول بأنه إذا كان الأفراد يفضلون التوظيف فى مصنع وسخ على بيئة نظيفة فإن تفضيلهم ليس صحيحاً ٠ لقد سمعنا كذلك حججاً مشابهة من موظفى الخدمة الاجتماعية عندما ناقشوا عملاءهم الخاصين بالخدمة .

إن تحليل العـمـيل أمـر صـعب فى القطاع العـام ، لكن ذلك لايعنى أنه يجب على موظفى الحكومة أن يحرفوا القانون أو يحتالوا عليه ويقدموا للناس مايريدون ببساطة . إن من الواضح أن هناك حدوداً بالنسبة لما هو عملى لكى يقدم إلى العميل ، وذلك كما هو الحال فى عملاء القطاع الخاص الذين ربما يفضلون هامبورجر بخمس سنتات ، لكن لاتوجد أى وسيلة لتقديم مثل هذا الإنتاج . فالأفراد الذين يقدمون الخدمات يجب أن يُعرفوا الحدود بالنسبة لما هو عملى كما يحددوا التفضيلات التى يرغبها العميل من داخل هذه الحدود . وبلغة عملية فإن هذا يعنى أنه متى ماكان تحقيق تفضيلات العميل قابلاً للتطبيق ومتى ماكان الأمر ممكنا فإنه من الواجب أن يكون حكم العـمـيل على الجودة فى محل حكمك أنت . إن لدينا الرغبة الشديدة فى معظم الأوقات فى الاعتماد على خبرتنا والمعلومات المتميزة للمؤسسة بدلاً من تفحص تفضيلات العميل .

إن الرد الملائم بالنسبة للموظف الذى يرفض عملية تحليل حاجات العميل والاتصال به هو أن توضح له كيف أنه من الممكن أن يساعد هذا الأسلوب على أداء عمل ذلك الشخص بصفة خاصة . وحالما تستطيع أن توطد هذه النظرة العملية للموظف فإنك تحتاج إلى أن تبين له كيف يمكن أن تدخل تفضيلات العـمـيل فى إطار تصـمـيم أى برنامج ما ، وكيف يمكن من استبعاد العمل غير الضرورى والتقليل من شكاوى العميل .

المشكلة الأخرى الشائعة ، بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية ، هى أن لدى بعض الموظفين أحيانًا صعوبة بالنظر إلى عملهم باعتباره جزءًا من عملية الإنتاج . ففى صلب تحليل العمل يوجد إطار خاص بالمفاهيم يضع العامل فى علاقة محددة بالعمل . ويُعتبر الشكل ٦/١ توضيحًا بيانيا لعملية العمل . إن العمل يمثل عملية استقبال الموارد والقيام بأداء بعض أنواع العمليات على تلك الموارد التى تضيف إليها قيمة . فكمـا يشير الشكل ٦/١ ، فإن الحَكم فى ظل إدارة الجودة الكلية بالنسبة لجودة المنتج المقدم هو العميل . هذا الوصف المباشر بكل معنى الكلمة للعملية التى يتم بها العمل ليس بالأسلوب المثالى الذى ينظر الأفراد من خلاله إلى العمل وعلاقتهم به . ذلك أنه فى بعض الأحيان يرفض بعض الأفراد المتخصصين رؤية أنفسهم كمجرد عناصر فى عملية الإنتاج . بالإضافة إلى المشكلات التى يلحظها الأفراد من خلال العمل مع العملاء فإن الموظفين أيضًا يجدون صعوبات فى العمل مع الموردين .

شكل ٦ / ١ توضيح لإجراءات العمل
النظر إلى العمل باعتباره جزءًا من الإجراء

المورد ← الشىء الذى تم توريده ← الإنتاج ← المنتج / الخدمة ← العميل

من أى مصدر أحصل على عملى	بأية صيغة أحصل عليه	ماذا أعمل بصدده ؟ «أتفحصه أو أضيف إليه قيمة »	ماالذى أعمله بالنسبة للخطوة القادمة	من الذى يستفيد من عملى المنجز المكتمل

إن إحدى القضايا التى تُورد على الدوام بأنه ليس فى الإمكان تطوير علاقات متينة وطويلة الأجل مع الموردين فى معظم الأجهزة الحكومية وذلك بسبب القواعد التى تحكم عروض المناقصة التنافسية ٠ إن هناك العديد من الردود على هذه المسألة بالتحديد ٠ **أول هذه الردود** هو أن عروض المناقصة التنافسية لاتحول دون إبرام العقود لسنوات عدة أوحتى العقود الطويلة الأجل نسبيًا ٠ ذلك أنه حالما يتم الانتهاء من إجراءات عرض المناقصة ، فإن موظفى الحكومة لديهم الحرية فى الاتصال مع المتعاقدين كما أنه من الممكن بناء علاقات اتصال قوية مع المتعاقدين والموردين ٠

إن الكثير من عقود الحكومة تتضمن زيادات أوعلاوات مبنية على أساس الأداء ، وأن المتعاقدين غالبًا مايتركون ليخمنوا تحديد نوع الأداء الذى سوف يفوز بهذه العلاوات ٠ إن من الواجب تشجيع الموظفين للعمل عن قرب مع هؤلاء الموردين ولتخصيص وقت للعمل مع المتعاقد لتطوير مواصفات وتوقعات المنتج وليس مجرد وضع أمر التشغيل فى البريد ٠ إن الموظفين الذين يديرون المتعاقدين يستمتعون فى بعض الأحيان بالشعور بالرقابة والتحكم التى يمتلكونها فى عالم العمل الذى يتسم على الدوام بغياب الرقابة ، وبالتالى فإنهم يرفضون التخلى عن حقهم فى إصدار الأوامر على المتعاقدين من حولهم ٠ إنَّ الرد الملائم لهذه المشكلة يتمثل **أولاً** فى إيجاد بيئة بحيث يشارك الموظفون فى تصميم أعمالهم الخاصة ، وبناء على ذلك زيادة إحساسهم بالتحكم فى ذلك العمل ، **وثانيًا** أن تقنعهم بأنهم سوف يستمتعون بعلاقاتهم مع الطرف الذى يتعاقدون معه ويجدون المزيد من هذه العلاقات لوأنهم تعلموا أن يعملوا سويًا ٠

الرد الآخر المحتمل لعلاقة الموردين هو إدراك أن الكثير من الأطراف التى تورد لك ليسوا متعاقدين ٠ فالأفراد فى داخل المنظمة والجماعات ذات التأثير والعملاء وعدد متنوع من المنظمات الأخرى يزودون موظفيك بالموارد فى شكل بيانات وتقارير وآراء وحالات ٠ كذلك فإن مكتب شئون الموظفين لديك يعتبر المصدر الذى يمدك بعملية التوظيف الرسمية ٠ إلى جانب ذلك فإن أى جماعة ذات تأثير ربما تزودك بالبيانات التى تستخدمها فى التقرير ٠ أما مكتبك الميدانى فإنه يزودك بتحليل لمسألة التشغيل الحرجة ٠ إن كل موظفيك سوف يستفيدون بصفة عامة من العلاقة القوية مع هؤلاء الموردين وذلك لتسهيل فهم أوضح لاحتياجات منظمتك ٠ ومرة أخرى فإن أحسن طريقة لإقناع الموظف الرافض والمقاوم لجدوى هذا الاتصال القوى الموطد هو تقديم أمثلة له عن الطرق التى حسنت بها مثل هذه العلاقة بعض المخرجات ٠

تنمية جماعة أساسية مهتمة بعملية التغيير التنظيمى :

إنه من غير الممكن التنبؤ بأية إدارة أو قسم من منظمتك سوف يعتنق أو يقاوم إدارة الجودة الكلية . فبعض مديرى الإدارة العليا لديك ربما لايقتنعون إطلاقًا بجدواها ، فى حين أن بعض الموظفين من ذوى المراتب الصغرى نسبيًا ربما يكونون فى نهاية المطاف من أكثر المحركين للتغيير تجاه إدارة الجودة الكلية . إن من خبرتنا أنه عندما يقود التغيير إلى نتائج محسنة فإن هذا التغيير يصبح أمرًا قابلاً للانتقال . لهذا فإنك تحتاج إلى أن تحدد من هم أكثر الأفراد أو الموظفين فى منظمتك الذين يعتبرون أكثر تقبلاً لإدارة الجودة الكلية وذلك كما يظهره سلوكهم اليومى بحيث تعطى بعد ذلك اهتمامًا زائدًا لعملية رعاية مشاريعهم التحسينية وعملية تعلمهم بخصوص إدارة الجودة الكلية .

إن النقطة المهمة التى نؤكد عليها فى هذا الفصل هى أن التغيير التنظيمى أمر صعب وعملية طويلة الأجل . ذلك أن الأفراد يستفيدون كما يندمجون مع الطريقة أو الأسلوب الذى يؤدون به العمل . لهذا فإنه ومن أجل تغيير أى شىء أساسى مثل الكيفية التى تؤدى بها منظمتك عملها فإنه ينبغى عليك أن تتوقع أنك سوف تحتاج إلى أن تكرس قدرًا كبيرًا من الاهتمام من أجل استثارة ورعاية وتعزيز التغيير .

يقدم الفصل القادم حالة دراسية عن كيف أن عملية الانتقال الجزئى إلى إدارة الجودة الكلية قد تم تطبيقه فى منظمة حكومية . إننا لانقدم هذه الحالة على اعتبار أنها نموذج ولكننا بدلاً من ذلك نوردها لإظهار نشوء وتطور إدارة الجودة الكلية فى إحدى المواقع التنظيمية . إننا نأمل بأن تلاحظ بعض الأشياء التى تبدو مألوفة وذات جدوى . إن أحد أهداف هذا الكتاب هو أن نصف بدقة الدروس التى تعلمناها من تلك الخبرة . لذا فإننا نأمل أن تكون تلك الحالة مرشدة وأنك سوف تتجنب ارتكاب بعض الأخطاء التى تم وصفها فى الفصل السابع .

الباب الثالث

إدارة الجودة الكلية فى العالم الحقيقى





تطبيق إدارة الجودة الكلية
فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية
التابع لوكالة حماية البيئة

كيف بدأ العمل بتطبيق إدارة الجودة الكلية في مكتب صهاريج التخزين الأرضية ؟ لماذا بدأ مكتب صهاريج التخزين الأرضية بتطبيق إدارة الجودة الكلية ؟ بالرجوع إلى الماضي ومقارنته بالوضع الراهن ما الذي تم تغييره أو تحسينه ؟

الخطوات الأولى في البحث عن الإبداع الإداري :

يعد البرنامج الفيدرالي لإصدار الأنظمة والقوانين المعنية بالتحكم في عملية التسرب من صهاريج التخزين الأرضية جديداً وذلك عندما انضم رونالد براند إلى البرنامج في شهر أغسطس . فلقد تم تأسيس مكتب صهاريج التخزين الأرضية بصفة رسمية في يناير ١٩٨٦م . لهذا فقد ركز مكتب صهاريج التخزين الأرضية معظم اهتمامه في سنواته الثلاث الأولى على تطوير الأنظمة والقوانين المتعلقة بصهاريج التخزين الأرضية . وعلى أى حال ، فلقد قام المكتب منذ البداية بإيجاد وحدة صغيرة لتنفيذ هذه الأنظمة ، وبذلك كان أعضاء المنظمة يفكرون في الوقائع العملية لأداء العمل الدارج تحت هذه التنظيمات أو النابع منها .

ولأداء هذا العمل فقد استخدم براند ومديرو الإدارة العليا التابعون له الوسائل الإدارية والخبرة التي تم تجميعها عبر السنوات ، هذه الوسائل والخبرة تضمنت أسلوب بيرت PERT (أسلوب تقويم ومراجعة البرامج) ، والرسوم البيانية من أجل وضع جداول الخطط ، وجهود الاتصال لإيجاد توجيه واضح لمالكي الصهاريج ، وإيجاد متطلبات ونماذج مبسطة . لقد قام فريق إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية باتخاذ عدد من المداخل الإبداعية بالنسبة لبرنامج تنظيم التسرب . لقد كان هناك شعور جيد تجاه الخطوات التي اتخذها الفريق كما تم الاعتراف بجهوده من قبل الآخرين العاملين فى وكالة حماية البيئة والولايات والمجموعة المعنية بإصدار التنظيمات أو القوانين .

البحث عن وسائل مستعارة من القطاع الخاص :

أسلوب حق الامتياز

في الوقت الذي تفكر فيه الإدارة بخصوص علاقة المنظمة مع حكومات الولايات ، فإنهم يبحثون عن نموذج إبداعي من أجل التحكم في العلاقات التنظيمية الداخلية

الرئيسية لمكتب صهاريج التخزين الأرضية . لقد كان فريق الإدارة يرغب في تجنب الأسلوب المركزي الشديد «الرقابة اللاصقة» والتي تعتبر أمراً شائعاً بين الكثير من العلاقات السائدة بين موظفي الحكومة الفيدرالية وحكومة الولايات . كان النموذج المختارمن قبل براند ومديري الإدارة العليا التابعين له هو نموذج حق الامتياز ، وهو النموذج الذي يتيح التحكم المركزي بالنسبة للأمور المتعلقة بالمعايير ويسمح في الوقت نفسه بقدر كبير من حرية التصرف على المستوى المحلي في كيفية تنفيذ البرامج . لقد استعار براند أسلوب حق الامتياز وذلك كما هو معمول به في كل من ماكدونالدز ، ومحلات سَفِن الفنْ Seven - Eleven (محلات تجارية في أمريكا) ، وسماسرة العقار للقرن الواحد والعشرين ، وسيرفس ماستر وذلك لتوضيح الكيفية التي أوجدوا فيها خدمات في الآلاف من المواقع وحافظوا على مستوى الخدمة في هذه المواقع المختلفة كما أنهم يحسنون خدماتهم على الدوام . لقد كان المبدآن الرئيسان اللذان علمتهما هذه الجهات منسوبيها هما :

(١) عدم وجود مسجلين للمبالغ النقدية في المراكز الرئيسة حيث إن كل العمليات ومايترتب عليها كانت تتم في الموقع .

(٢) لهذا السبب فإن وظيفتك الرئيسة ، أي وظيفة العامل في هذه المؤسسات ، هي مساعدة ودعم الموقع . لقد جسد مكتب صهاريج التخزين الأرضية هذه المفاهيم كجزء من عمله واتخذ عدداً من الإجراءات التي تميز البرنامج الحالي من البرامج التقليدية وبخاصة في تعامله مع المكاتب الموجودة في الولايات حيث تعتبر صاحبة الامتياز .

على أن براند باعتباره مديراً لمكتب الصهاريج تذكر مايهمه من تجربة القطاع الخاص عندما سأ له أصحاب حق الامتياز التابعين لهذا القطاع قائلين : ما الذي تجلبه على طاولة النقاش عندما تذهب في زيارة لأصحاب الامتياز الذين ترتبط بهم (وهم الولايات) ؟ .

لقد سأ لوه هذا السؤال بناء على خلفية خبرتهم حيث تتم عملية التدقيق في مواقع العمل من قبل الأفراد الذين لديهم سنوات من الخبرة في عمليات الصف والتخزين . هذا يعني أن بإمكان الذين يمثلونهم في مواقع العمل تحديد المشكلات وتوقعها ، بل إنهم علاوة على ذلك يتمتعون بالمصداقية عندما يتقدمون باقتراحات أو يبذلون جهداً

كـبـيـراً من أجل أداء أفـضل . وعلى أى حـال فـإن مـديري الإدارة العليـا في المراكـز الرئيسـة لوكالة حماية البيئة والمكاتب العشرة الإقليمية للوكالة نفسـها لايمتلكون غالباً مثل هذا التوجيه المتمثل في الخبرة العملية التنفيذية . لذا فإنهم عندما يسألون : «ما الذي تجلبـون إلى طاولة النقـاش ؟» فـإن مـديري مكتب صـهـاريج التـخـزين الأرضـيـة يعطون بعض الردود مثل : «نمنح النقود ، نطلع الآخرين على تنظيماتنا ، كما نطلعهم على متطلبات تقاريرنا المالية في ظل وضعنا القانوني» .

لقد واجه هؤلاء الأشخاص الذين خبروا حق الامتياز في القطا ع الخاص صعوبة في قـبـول تجـارب أو إجـابات المديرين العـاملين في مكتب صـهـاريج التـخـزين الأرضـيـة باعتبارها بديلاً للمساعدة العملية التي خبروها والمتعلقة بالمشكلات التشغيلية المحددة التي يواجـهها العاملون في شؤون الموظفين في الوكالة التابعة للولايات . إنهم يدركون ببديهتهم أنه كان مطلوباً من مكتب صـهاريج التخزين الأرضـية القيام بتوزيع الميزانية الممنوحة له حيث إن مجلس الشيوخ يتوقع أن تقوم وكالة حماية البيئة بصرف الأموال المخـصـصـة لهـا . لقـد شـعـروا بأن الكثـيـر من الدور التـفـسـيـري الذي يقوم به مكتب صـهاريج التخزين الأرضية فيما يتعلق بالتنظيمات ومتطلبات إعداد التقارير تعود إلى كون التنظيمات ومتطلبات إعداد التقارير كانت معقدة بشكل كبير كما أنها كُتبت بشكل سئ جداً .

هذه النقطة تركت انطبـاعًـا عـمـيـقًا لدى أعـضـاء منظمـة مكتب صـهـاريج التـخـزين الأرضـيـة . في حين أن هنـاك آخرين لايبدو أنهم قلقون بخـصـوص هذا الوضـع ، وفوق هذا ، فإن معظم بقية برامج وكالة حماية البيئة تعمل بنفس التذبذب صعوداً وهبوطًا مع وجود قليل من الأفراد ممن لديهم خبرة عملية . إن الوكالات الفيدرالية تعمل على الدوام كما لو أن العلاقة بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولايات علاقة قائمة بين الأب والابن . إن الفكرة هي أن الوكالات تقرر ماتود أن تعمله عندما تكون المنظمات التابعة للولايات قد تقادم عليـهـا العـهد بشكل لايمكنها تلمس طريقـهـا بنفسـهـا أو العمل بـالطرق التي تراها . إن الحكومـة الفيدرالية ترفض على الدوام الحقيقة التي تشير إلى أن الولايات قد نفذت برامج في مجالات عديدة من أعمال الحكومة بطريقتها وبدون الاعتماد على «الحكمة العظمى» التي توجهها الحكومة الفيدرالية للجهات التابعة لها .

اكتشاف إدارة الجودة الكلية :

تصادف أن قرأ «براند» كتاب ماري والتون بعنوان «Deming Management Meth-od» . لقد اقتنع من قراءة واحدة بأن مايقدمه الكتاب هو مايبحث عنه كوسيلة لإيجاد اختلاف حقيقي بين الوضع الراهن والمستقبل ، بعد ذلك شرع في قراءة كل كتاب في إدارة الجودة الكلية تقع يده عليه بما في ذلك كتاب ديمنج "Quality, Productivity and Competitive Position" وكتاب «Out Of Crisis» وكتاب فيليب كروزبي «Quality Is Free» وكتاب جوزيف جوران «Juran On Planning For Quality» وكتاب كاورا اشاكوا «Guide to Quality Control» . لقد كانت إحدى الأفكار التي ساعدت براند في هذه المحاولات التعليمية الأولى هي أنه كان ينظر في السابق إلى أى عملية تتضمن مئات أو آلاف العمليات والتفاعلات والمراسلات أو التحويلات باعتبارها نوعًا يماثل خطوط التجميع في المصانع . لهذا السبب وجد أنه من السهل نسبيًا أن تتبنى ذهنيًا أشياء من عالم الصناعة من أجل تلطيف الإدارة الحكومية ووظائف البرامج أو عمليات الجهات غير الربحية مثل المستشفيات والعيادات .

لقد وجدنا خلال حديثنا مع الموظفين والمديرين في القطاع العام أن الكثير منهم يجد أن هناك صعوبة في تكييف ممارسات القطاع الخاص أو قطاع التصنيع الإبداعي إلى منظمات الخدمات في القطاع العام . وبالمماثل وبنفس الدرجة فلقد وجدنا أن المديرين العاملين في القطاع الخاص يقاومون مسألة تعلم مهارة القطاع العام الكبيرة في العمل في فترات الشدة والازدهار وفي ظل ظروف من عدم الاستقرار والغموض الشديدة . وحيث أن كوهين يعد أستاذًا بالنسبة لمديري المستقبل في القطاع العام ، فإنه غالبًا مايُحدِّث الطلبة عن أهمية إعادة التعليم المستمر . ذلك أن القدرة على البحث عن أفكار جديدة والانفتاح وتقبل التعليم المتواصل هي الفارق مابين المديرين الممتازين والعاديين . وفي الحقيقة فقد قدم توم بيترز الحجة في كتابه «Thriving on Chaos» من أنه يجب على المدير الفعال تعلم حب التغيير والقدرة على النمو والازدهار في المواقف التي يكتنفها الغموض .

ونظرًا لخلفية براند في الإدارة وتأكيده المتواصل على تبسيط الإجراءات وتقليص البيروقراطية فإن الأفكار التي بدأ في تجسيدها في عمله اليومي لاتبدو غريبة على زملائه . كذلك فقد كان هناك أيضًا ميزة لدى براند في كونه قادرًا على اختيار موظفي

المكتب الذي تم إنشاؤه حديثًا ، لذا فقد وظف عدداً من المديرين والعاملين الذين يشاطرونه نفس الرأى أو التفكير والذين ظلوا على الدوام يوجدون طرقًا أفضل وأيسر لإنجاز الأشياء بالأسلوب الذي يقررونه .

في البداية لم يتمكن براند من لفت نظر موظفيه إلى سبب قناعته بأهمية رسم خرائط سير الإجراءات التي تعكس العمل الحقيقي والتي تم عملها في ميدان العمل . وأخيراً ، فقد طلب براند من استشاري غير خبير في العمل المتعلق بالصهاريج ، أن يعد خريطة سير إجراءات للخطوات التي تتضمنها عملية إقفال أو استبعاد صهاريج تخزين البنزين الأرضية من الخدمة . لذا فإنه عندما تم نشر خريطة سير الإجراءات وتثبيتها على حائط مكتب براند كانت تمتد لأكثر من أربعة أقدام وتضم سبعًا وتسعين خطوة . لهذا فإنه عندما رأى مديرو الإدارة الوسطى في مكتب صهاريج التخزين الأرضية الخارطة كانوا منزعجين ومتشككين في النتيجة . لقد كانوا يطرحون أسئلة وعبارات من قبيل «لماذا تم عمل هذه الخارطة» ؟ ، «كيف سنستخدمها ؟ » «لايمكننا أن نهتم بكل التفاصيل الموجودة بها» «كيف يمكنك معرفة كمال وصحة هذه الخطوات؟» لقد كانت كل هذه الأسئلة تنم عن الشك كما تبين أن المديرين يعتبرون أن خطوات هذه الخارطة تمثل هدراً للوقت والمال ·

تنوير كل شخص بخصوص إدارة الجودة الكلية :

على الرغم من رد الفعل المحزن أو المربك الصادر من مديري الإدارة الوسطى في مكتب صهاريج التخزين الأرضية تجاه تطبيق إدارة الجودة الكلية ، فقد قام براند بشراء عشرين نسخة من كتاب ماري والتون ووزعها على جميع المديرين التابعين لوكالة حماية البيئة العاملين في برنامج صهاريج التخزين الأرضية في المكاتب الإقليمية أو المكاتب الرئيسية . لقد أصبح عدد قليل من هؤلاء المديرين مهتمين حيث بدأوا في المحاولة من طرفٍ خفي في الحصول على تدريب في إدارة الجودة الكلية ، لذلك فإنه بعد قراءة الكتاب والتعلم والتمحيص قرر براند أنه من الواجب على مكتب صهاريج التخزين الأرضية تبنى إدارة الجودة الكلية إلى الحاضرين . لقد قام براند بالاتصال بفريق كون واي كواليتي Conway Quality في ناشوا بولاية نيوهامبشاير وذلك لأنه قد قرأ عنهم في كتاب ماري والتون كما حضر لقاءً أجرته كون واي في جامعة تنسي .

لقد كان بل كون واي المحاضر الرئيسي في ذلك اليوم حيث استطاع بشكل مثير للإعجاب توصيل مبادئه حول الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الكلية إلى الحاضرين . لقد اكتشفنا أن إظهار الخبرة بطريقة عملية في تطبيق إدارة الجودة الكلية يعتبر أمراً جوهرياً إذا ما أراد المدرب كسب المصداقية . لقد كانت القضية الأولى التي أثرناها مع مدربي إدارة الجودة الكلية أو المستشارين الذين يحاولون أن يعرضوا علينا خدماتهم هي الطلب منهم أن يوضحوا لنا من خلال التطبيق العملي كيفية تطبيق أو استخدام إدارة الجودة الكلية في عملياتهم الخاصة وتقديم أمثلة محددة للعمل مع الزبائن أو العملاء الآخرين . لقد ظهرت خبرة فريق كون واي في كل من محاضراتهم وردودهم على الأسئلة أو اقتراحاتهم المقدمة حيث قرر براند على ضوء ذلك التعاقد معهم لتقديم التدريب في مجال إدارة الجودة الكلية في مكتب صهاريج التخزين الأرضية .

التدريب على نطاق المنظمة ككل :

بعد مضي خمسة أشهر من بداية التعاقد مع فريق كون واي أنهى مكتب صهاريج التخزين الأرضية خمس حلقات تدريبية مدة كل حلقة يومان ونصف حيث ضمت كل حلقة مايقرب من ثلاثين موظفًا . لقد شملت جلسات التدريب الموظفين في المكاتب الرئيسية والميدانية ، والكتاب والفنيين ومديري شؤون الموظفين بل وحتى اثنين أو ثلاثة من المديرين العموميين المشرفين على البرامج المنفذة في الولايات . لقد نفذ مكتب صهاريج التخزين الأرضية جلسات التدريب في مواقع مختلفة من البلد وذلك من أجل ملاءمة ظروف العاملين في الميدان .

لقد حَضَرَ براند كل الأيام الثلاثة بالنسبة لحلقات التدريب الأولى والأخيرة . كذلك فقد حضر اليوم الأول من جلسة حلقات التدريب الأخرى . لقد كان براند في كل جلسة من هذه الجلسات يفتتح اللقاء بشرح مدته عشر دقائق يوضح فيه حاجة مكتب صهاريج التخزين الأرضية إلى إدارة الجودة الكلية . لقد أكد براند في حديثه أنه لايوجد إلا شيء واحد قطعي . هذا شيء واحد يتمثل في الأسلوب الذي سوف تعمل به المنظمة وتدار من خلاله ، وهذا الشيء ليس اختيارياً بالنسبة للمنظمة . لقد قرر براند أنه سوف يطبق إدارة الجودة الكلية لتغيير أو تحويل منظمته ، كما أنه لم يكن مستعداً لتعديل ذلك القرار . غير أنه انطلاقًا من هذه النقطة ، وفي إطار منهج إدارة الجودة

الكلية سوف يتمكن الموظفون من عمل الخيارات المتعلقة بالكيفية التي يمكن بها تحسين العمليات التي يقومون بها . وحيث إن إدارة الجودة الكلية تعد في المقام الأول طريقة للتفكير بخصوص العميل وعمليات العمل ، فإن القرار بالعمل في ظل أسلوب إدارة الجودة الكلية قد ترك حيزاً كبيراً لحرية التصرف بالنسبة للموظفين فيما يتعلق بتشكيل برنامج المنظمة ومستقبلها . لقد اختتم براند حديثه قائلاً : إنه كان يرغب في برنامج تحسين مستمر قائم على أساس حاجة العميل وأن إدارة الجودة الكلية قد قدمت له النموذج والأدوات التي يحتاج إليها ليترجم بها هذه الرغبة إلى واقع ملموس .

وحيث إن جلسات التدريب سارت سيراً حسناً فإن بعض الأفراد من العمليات أو الأقسام الأخرى مثل الميزانية والعقود والمنح وتحليل السياسات انضموا إلى التدريب . كذلك فإن عدداً من مديري الإدارة العليا في وكالة حماية البيئة أصبحوا راغبين في معرفة ماهية إدارة الجودة الكلية وطلبوا المشاركة في التدريب ، وبالطبع ، فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضي كان سعيداً بذلك حيث أوجد مكاناً لهم في التدريب . إننا نذكر هذا السياق من الأحداث باعتباره يمثل في جزء منه استجابة لمبدأ إدارة الجودة الكلية دون أن يكون هناك «التزام من الإدارة العليا» . وعلى أى حال ، فإنه من الصعب في الغالب تحديد الإدارة العليا في قطاع الحكومة . لقد كان رونالد براند مدير البرنامج الوطني بالنسبة لبرنامج صهاريج التخزين الأرضية ، لذلك فإنه من هذه الناحية ربما يُنظر إليه على أنه أحد منسوبي الإدارة العليا . وأياً كان الأمر فإن رونالد يرفع تقاريره إلى مدير مساعد الذي بدوره يرفع تقاريره إلى المدير الإداري الذي يرفع تقاريره في النهاية إلى رئيس المنظمة . لم يكن براند في قمة هذا التنظيم الهرمي لكنه كان في مرتبة عليا بما فيه الكفاية كما أن لديه حرية التصرف في تجريب إدارة الجودة الكلية .

عندما بدأ براند برنامج التدريب على إدارة الجودة الكلية في مكتب صهاريج التخزين كان يواجه الكثير من المتاعب فيما يتعلق بالعثور على مدربين في مجال الجودة والذين لديهم خبرة التدريب على إدارة الجودة الكلية في الحكومة . هذا الموقف تغير في السنوات الخمس الأخيرة ، لكن في تلك الفترة كانت خبرة المدربين مقتصرة بالدرجة الأولى على قطاع الصناعة وبعض العمل مع الجيش . كذلك فإن معظم الخبرة كانت في مجال التصنيع أكثر من كونها في مجال الإدارة ، وكنتيجة لذلك ، فقد استخدموا أمثلة من القطاع الخاص خلال تنفيذ التدريب . لقد اشتكى الكثير من المدربين من هذا

الوضع وذكروا أنهم يريدون المزيد من الأمثلة من القطاع الحكومي . لقد كان واحداً من أدوار «براند» الرئيسية في التدريب هو مساعدة الآخرين على الربط مابين الأمثلة المستمدة من قطاع الأعمال مع عملهم الذي يقومون به في القطاع الحكومي .

لقد لاحظنا هذا الوضع في حوالي الثلث من كل فصل تدريبي حيث كانوا يرددون بحماس بعض العبارات التي تنم عن عدم رضاهم عن الأمثلة المقدمة لهم في التدريب من القطاع الخاص فلقد قال ثلث أحد الفصول التدريبية معلقًا «اذهب عني ولاتزعجني بهذا الهراء من إدارة الجودة الكلية» ، كما قال ثلث أحد الفصول الأخرى «دعنا ننتظر لنرى كيف تنجح هذه الفكرة وفيما إذا كانت سوف تستمر» . لقد كانت إحدى المكافآت أو العوائد السريعة من التدريب على إدارة الجودة الكلية هي أن المنظمة كلها تبنت كلمات أو مصطلحات مشتركة . فعبارات مثل «العمل ذو القمة» ، وعبارة «إعادة العمل» وعبارة «ضروري لكنه ليست له قيمة مضافة» و «العفو أو التسامح» كلها عبارات وضعت موضع الاستخدام بصورة سريعة . ومن المدهش أن الأفكار والكلمات المستمدة من إدارة الجودة الكلية يبدو أنها أصبحت تلعب دوراً في تشكيل القيم الأساسية التي كانت موجودة هناك في ذلك الحين . ومع تذكر أن الكثير من العمل ركز على التطبيق والناحية العملية فإن الكلمات المستمدة من إدارة الجودة الكلية يبدو أنها كانت تزودنا جميعًا بمجمل الطريقة المختصرة للتعبير عن القيم الأساسية لإدارة الجودة الكلية . كذلك فإن التدريب يبدو أنه يعمل أيضًا على تشجيعنا على أن نتذكر أن الطريقة الحالية لأداء العمل كانت قابلة للتعديل أو التغيير .

تطبيق التدريب على إدارة الجودة الكلية :

كما هو الحال في كل مجموعة تنهي عملية التدريب فإنها تبدأ في عمل مشاريع فردية صغيرة لتحسين الجودة . هذا العمل يتم من خلال قيام ثلاثة أو أربعة أشخاص يشعرون بالإحباط من جراء عملية ما حيث يقررون تحسين هذه العملية . كذلك فإن الأفراد يتطوعون للمشاركة في فرق العمل والتي من النادر أن يكون عدد أفرادها أكثر من ثلاثة أو أربعة أشخاص . هذه الفرق تقوم بمعالجة مشكلات من قبيل الاستجابة السريعة من المراكز الرئيسية بناء على طلبات منسقي البرامج الإقليمية التابعين لمكتب صهاريج التخزين الأرضية ، ومحاولة تحسين نظام مسئولية وإعداد التقارير في مكتب

صهاريج التخزين الأرضية والإجابة على طلبات الهاتف من الجمهور وجعل الحاسبات الشخصية المحدودة متاحة لاستخدام كافة الموظفين . لقد قام أحد الفروع بوضع لائحة حائطية دون فيها أسماء الموظفين كما وضع شارة فضية بجانب أسمائهم وذلك عندما يتوصلون إلى أفكار ومقترحات تتعلق بالتحسين . لقد قام براند في يومٍ ما وبكل فخر بعرض فكرة ، غير أنه اكتشف أن شخصاً آخر قد سبقه إليها ، لهذا وجب عليه أن ينتظر حتى يجد فكرة أخرى ليتلقى أول شارة فضية مكافأة له على أفكاره . ونظراً لكون مجموعة جديدة تتدرب كل شهر فإن هؤلاء المتدربين حديثًا يقدمون دفعة جديدة من الحماس إلى جهود تطبيق إدارة الجودة الكلية .

المشكلات والنمو في المكاتب الإقليمية لمكتب صهاريج التخزين الأرضية :

بالنسبة للوضع في المكاتب الإقليمية لوكالة حماية البيئة ، فإنه على أى حال ، كان مختلفًا . فلقد قامت مجموعة مؤلفة من ستة إلى عشرة أشخاص في برنامج مكتب صهاريج التخزين الأرضية بتشكيل مركز أو قاعدة معزولة في البحر مكونة من عدد يتراوح مابين أربعمائة إلى ألف وخمسمائة شخص في كل مكتب إقليمي من مكاتب وكالة حماية البيئة . لم يكن أي طرف آخر يعرف ماهية إدارة الجودة الكلية أو يهتم بالنسبة لذلك الأمر . وبذلك فإنه بمجرد تلقى موظفى المكاتب الإقليمية التدريب في إدارة الجودة الكلية تحتم عليهم تجريب تطبيق هذه المفاهيم فيما كان يعتبر فى أحسن الأحوال ، بيئة سلبية ، وفي أسوأ الأحوال موقعًا عدائيًا أو غير مرغوب . على أن زملاءهم في المنطقة لم يفهموا أو يستوعبوا إدارة الجودة الكلية .

لقد كان هناك تعزيز أو دعم عرضي من المكاتب الرئيسية ، لكن هذه التعزيزات تتألف من إرسال كتب للقراءة والمناقشات بخصوص إدارة الجودة الكلية في اجتماعات فصلية تتم كل أربعة أشهر حيث يتم اختيار موضوع من بين عدة مواضيع أو المشاركة في بعض مشاريع المراكز الرئيسية الرائدة حيث تكون المعلومات أو البيانات المقدمة من الإقليم أو الولاية مطلوبة لنجاح المشاريع . وبالنظر إلى الأحداث الماضية فإن هذا هو المجال الذي يتطلب عمل إسهام أكبر في الوقت والجهد والتعليم والتشجيع الشخصي من أجل مساندة ودعم مشاركة المكتب الإقليمي . كذلك فإنه يجب على المراكز الرئيسية أن تعمل أيضًا بجد أكبر فيما يتعلق بسؤال المكاتب الإقليمية عن الكيفية التي يطبقون بها ماتعلموه في جلسات التدريب .

غير أن هناك بعض الأحداث المنفصلة كانت قد وقعت في الماضي وأدت إلى أن يشعر مديرو الإدارة العليا بأنهم كانوا ناجحين فيما يتعلق بإدخال طريقة إدارة الجودة الكلية كأسلوب للتفكير والعمل . فعلى سبيل المثال ، ذكر المعنيون في أحد المناطق بأنهم قد عرجوا على برنامج الصهاريج الأرضية في ولاية تنسي حيث رحب بهم رئيس البرنامج وعرض عليهم بكل فخر واعتزاز سلسلة من الرسوم البيانية بما في ذلك خرائط سير العمل في أوقات التقلبات والتي تم رفعها لإجازة خطتها وتعزيز خرائط سير العمل . لقد كانوا قادرين في الحال على البدء في مناقشة المشكلات والتحسينات .

لقد كانت المعاملات السابقة لمكتب صهاريج التخزين الأرضية مع الولايات عادة ما تركز على متطلبات العمل الكتابي المخول سلفًا ، ومتطلبات كتابة التقارير ، وإظهار مدى وجود التطابق بين إعانات الولاية المالية وصلاحية الولاية القانونية الوافية بالغرض ، وبمعنى آخر فإن المعاملات في معظمها مركزة على المهام البيروقراطية التي ليس لها علاقة بالعمل الفعلي والحيلولة دون حدوث التسربات من الصهاريج أو تنظيف هذه التسربات . وكما لاحظ موظفو مكتب صهاريج التخزين الأرضية التغيير في ولاية تنسي والولايات الأخرى ، فقد بدأوا في الشعور بأن بإمكانهم عمل بعض التغييرات الجوهرية في الكيفية التي كان يؤسس وينفذ بها برنامج القانون البيئي والنظافة .

التقدم المبكر في مكتب صهاريج التخزين الأرضية :

بحلول شهر ديسمبر وعندما تم اختتام آخر فصل تدريبي في إدارة الجودة الكلية ، حيث كان الأشخاص المنتمون لمكتب صهاريج التخزين الأرضية قد شاركوا في التدريب الذي مدته يومان ونصف حدثت نتائج إيجابية كافية لتقديم المزيد من التشجيع على تطبيق إدارة الجودة الكلية . فلقد أدرك الآن معظم موظفي مكاتب صهاريج التخزين الأرضية مقدار الهدر الذي كان موجوداً حيث عملوا من أجل اكتشاف وتحديد هذا الهدر كما كانوا قادرين على إلغاء أكثر نماذج العمل سوءًا . فعلى سبيل المثال اتجه القسم الفني بجدية فائقة نحو استخدام الخط الهاتفي المباشر السريع للرد على الاستفسارات من الجمهور . لقد وضعوا حداً فيما يتعلق بردهم على الاستفسارات حيث اقتصرت ردودهم على تلك التي لايمكن الرد عليها من خلال خط الهاتف المباشر السريع . فلقد عملوا ، أي القسم الفني ، إلى جانب موظفي خط الهاتف المباشر

السريع لتحسين قدراتهم للرد على استفسارات الجمهور ، مدركين أن هذا الاستثمار في التدريب سوف يسفر عن توفير مهم في الوقت بالنسبة للقسم الفني . وفي مثال آخر ، طلب براند من مساعدة إدارية مثالاً عن مشروع كانت قد بدأته قبل أن تشرع في التدريب على إدارة الجودة الكلية . لقد قالت المساعدة الإدارية «رون» : « لقد ألغينا ذلك المشروع ، لقد قررنا أنه لن يخلق لنا إلا الهدر فقط» .

بعد مضي عام ، تمت دعوة موظفي مكتب صهاريج التخزين الأرضية للمشاركة في جلسة تدريبية مكثفة بغرض تقوية وتعزيز مهاراتهم ومعلوماتهم المتعلقة بتحليل العمل في إدارة الجودة الكلية . لقد طور كوهين من خلال العمل مع مستشارين آخرين ، حلقة عمل في إدارة الجودة الكلية موجهة للعاملين ببرنامج الصهاريج الأرضية والتي بلغت ذروتها بإنشاء فرق باشرت العمل في عدد من المشاريع الجديدة للتحسين . لقد كانت العودة إلى التدريب باعثًا على زيادة الطاقة لكنها ساعدت أيضًا في تحديد بعض المشكلات التي كانت تواجهها المنظمة في عملها من أجل تحسين أو إدخال إدارة الجودة الكلية .

أولى هذه المشكلات هي ، أن بعض موظفي الإدارة العليا في مكتب صهاريج التخزين الأرضية من غير الموظفين الإداريين يبدو أنهم اعتقدوا بأن إدارة الجودة الكلية تعني الديموقراطية في مكان العمل ، فمن وجهة نظرهم فإن «الاعتماد على الخبراء ، وهم الأفراد الذين يقومون بأداء العمل» يعني أنه يجب على الإدارة ببساطة أن تنفذ ماينصح به الموظفون بغض النظر عن ذلك الشيء الذي ينصحون به . من الجانب الآخر ، فإن بعضاً من موظفي الإدارة الوسطى في مكتب صهاريج التخزين الأرضية لم يقبلوا في الحقيقة الدور الجديد للشخص القائم بعملية التسهيل الذي تتطلبه منهم إدارة الجودة الكلية ، كما تجاهلوا الكثير من اقتراحات موظفيهم الجيدة ، إضافة إلى ذلك فإنه لم تزل لديهم عادة التخلص من «الأشخاص الذين ينقلون الأنباء السيئة» ، فضلاً عن ذلك فإننا لسنا في حاجة إلى القول بأن براند لم ينجح كليةً في طرد الخوف من نفوس العاملين في منظمته .

القضية الأخرى تتمثل في أن الطريقة الجديدة للعمل كانت ولاتزال ينظر إليها من قبل بعض العاملين في المنظمة على أنها عمل إضافي ، حيث إن لديهم عملهم المتعلق «بإدارة الجودة الكلية» «وعملهم المعتاد» . كذلك فإن هناك مسألة أخرى مرتبطة بما

سبق وهي أنه بالنسبة لأولئك الأشخاص في المنظمة والذين أبدوا التزامهم بالفعل تجاه إدارة الجودة الكلية ، شعروا بأن الإدارة قد وقعت في خطأ في كونها تتحرك ببطء شديد جداً لاستكمال عملية التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية . لذا فإن بعض الموظفين صاروا يشككون في ولاء ومصداقية الإدارة في تنفيذ إدارة الجودة الكلية حيث إنها تتسامح في عملية التعلم البطيئة أكثر مما يفضلون .

من الناحية الإيجابية ، فلقد بدأ مكتب صهاريج التخزين الأرضية في استخدام مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الكلية في كثير من جوانب عمله . وكما حدث خلال فترة التدريب على إدارة الجودة الكلية ، فإن مصطلحات المنظمة تغيرت كما تغيرت الأسس والثوابت أيضًا حيث أثر ذلك بدوره على سلوك الموظفين في المنظمة . وكما لوحظ في وقت سابق فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية قد سمح لعدد قليل من أفراد الإدارة العليا في وكالة حماية البيئة بالمشاركة في جلسات التدريب على إدارة الجودة الكلية . وبصورة سريعة فلقد بدأ هؤلاء المديرون باستخدام مصطلحات إدارة الجودة الكلية للتعبير عن أنفسهم وللقيام بالاتصال بشكل أكثر مباشرة وفعالية حتى في موضوعات برامج لاتتعلق بصهاريج التخزين الأرضية .

لقد بدأ براند بعد ذلك ، وعلى أساس من بذور إدارة الجودة الكلية التي تم غرسها في منظمة مكتب صهاريج التخزين الأرضية ، في توسيع جمهور مكتب صهاريج التخزين الأرضية لتشمل منظمات الصهاريج الأرضية الواقعة في الولايات . إن معظم الموظفين المشاركين في البرامج البيئية في الولايات المتحدة الأمريكية يتواجدون على مستوى الولاية والمقاطعة والبلدية أو مستوى المدينة . كذلك فإن نظام الإنتاج الذي يقوده مكتب وكالة حماية البيئة يتضمن آلاف الأشخاص الذين لهم صلة ضعيفة بهذا الإنتاج في جميع هذه المستويات . لهذا فإنه إذا ما أريد لإدارة الجودة الكلية أن تتخلل البرنامج الكلي لصهاريج التخزين الأرضية ، فإنه يمكن أن يحتاج مكتب صهاريج التخزين الأرضية إلى التأكد من أن الولاية التى يقع فيها هذا المكتب والأقسام التابعة لها على مستوى الحكومة المحلية والعملاء قد تم اطلاعهم على هذه المفاهيم .

لقد قدم مكتب وكالة حماية البيئة حلقتين تمهيديتين في إدارة الجودة الكلية في المؤتمر السنوى الذي مدته ثلاثة أيام والذي عقد لأعضاء شئون الموظفين في مكتب صهاريج التخزين الأرضية على مستوى الولاية والإقليم في مدينة «سانتا» بولاية

«نيومكسيكو» . لقد كان هناك العديد من الجلسات المتزامنة في موضوعات فنية وقانونية ومالية محل اهتمام بالنسبة للمشاركين في المؤتمر . فبحضور مايقرب من حوالي (٣٢٥) مشاركًا في المؤتمر من الولايات ، كنا مندهشين بشكل يحمل طابع السرور عندما اختار مايقرب من (٤٠) شخصاً من المشاركين الانضمام أو الحضور في كل جلسة من جلسات المؤتمر . لقد نفذ براند وكوهين هذه الجلسات ووضعوا المبادئ التي تسير وفقها الجلسات ، كما وضحوا بطريقة عملية بعض الأدوات أو الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة الكلية ، كما كان لديهم عدد من الأشخاص المشاركين من العاملين في الولايات الذين قاموا بوصف المشروعات التي انتهوا منها بالفعل ، لقد كانت إحدى نتائج هذا المؤتمر هي تقديم طلب من قبل الولايات من أجلّ القيام بالتدريب على إدارة الجودة الكلية ، والتقبل الكبير لمنهج إدارة الجودة الكلية في بعض مكاتب صهاريج التخزين الأرضية التي تتعامل مع الولايات .

لقد لاحظ العاملون في مكتب صهاريج التخزين الأرضية ، عندما بدأ العمل مع الولايات في إدارة الجودة الكلية أن العديد من المشاركين بشكل مباشر في عملية تنظيف وإعداد الأنظمة المتعلقة بصهاريج التخزين الأرضية كانوا من الشركات الخاصة . لقد تضمن النجاح المبكر لاستخدام إدارة الجودة الولايات والشركات التي قامت بالفعل بتقديم الاستشارة وتقويم مواقع الصهاريج التي يوجد بها تسرب للوقود والتخلص من الصهاريج وعملية تنظيف التسربات الحاصلة في الصهاريج . ففي الماضي كان المستشارون يعملون مايعتقدون أنه صحيح أو مايعتقدون أنه سوف يلبي المعايير الدنيا الموضوعة من قبل الولاية . لذا فإن خطة التنظيف أو عينات التربة والماء يمكن أن تقدم للولاية حيث إنه ربما تمر أشهر ويكون الجواب «ليس هذا مانريده وعليك أن تخمن مرة أخرى» . عندها يقوم المستشار بأخذ المزيد من العينات أو يعدل ثم يقدم البيانات أو الخطة مرة أخرى إلى الولاية . وبالطبع فسوف يمضي المزيد من الوقت إلى أن يكون هناك المزيد من التعديلات المطلوبة . والأسوأ من ذلك هو قيام أفراد مختلفين في برنامج الولاية بمراجعة محتويات البرنامج حيث يطلبون شيئًا مختلفًا عن الشيء الذي كانت قد طلبته الولاية في وقت سابق .

ولمعالجة هذا النوع من المشكلات قررت إحدى الولايات عقد يوم للاستشارة بغرض إبلاغ المستشارين المسؤولين في المقام الأول بما ينبغي أن يفعلوه . إن عبء العمل الذي

تم إيجاده من قبل مئات الأشخاص الذين يكتبون التقارير عن التسرب الناجم عن الصهاريج يتطلب وجود تقليص دورة الوقت الطويلة التي تخصص لمراجعة العمل والقيام به مرة أخرى من قبل عدد محدد من موظفي الولاية والمستشارين وذلك بصورة جذرية .

لقد قام الأفراد في مكتب صهاريج التخزين الأرضية الموجودين في المناطق والمراكز الرئيسية بالعمل مع عدد من الولايات وذلك من أجل مساعدتهم على إيجاد خرائط لسير العمل بالنسبة لعملياتهم الحالية ثم تحويل أو ترجمة هذه العمليات إلى عمليات إجرائية موافق عليها من قبل الولاية . لقد قدموا المساعدة للولاية من أجل تطوير الأدلة وتبسيط النماذج والإجراءات . على ضوء ذلك قامت الولاية بعقد يومها الاستشاري أو اليوم الذي خصصته للاستشارة والتشاور . كل هذه الجهود تمت على مدى فترة تتراوح من شهرين إلى أربعة أشهر حيث ساعدت في تقليص الاستعدادات غير الضرورية وتقديم النماذج والعينات ورسم أو تصوير الموقع والمعلومات الأخرى التي ساعدت المستشارين وبالدرجة الأولى أصحاب الصهاريج الذين يجب عليهم أن يدفعوا بالنسبة لكل شيء . كذلك فقد ساعدت هذه الجهود برنامج الولاية بتقليص المواد التي يجب مراجعتها والحاجة إلى طلب معلومات إضافية والحاجة إلى مراجعة المجموعة نفسها من الأوراق أو البرامج أو المواقع ثلاث أو أربع مرات . لقد كان الفريق ينظر إلى هذا العمل مع الولايات باعتباره عملية مكررة وبذلك فإننا كفريق بإمكاننا مساعدة الولايات الأخرى على تنفيذ أيام للاستشارة . إن من الواضح أن التوفير في سنوات العمل والتكاليف كان شيئًا جوهريًا في جميع أنحاء النظام . إن الفريق لم يتوقف إطلاقًا عن حساب التوفير في صيغة رقمية فحسب بل إنه واصل العمل لتحقيق التحسين القادم .

التغلب على العقبات :

لقد تم عمل العديد من التحسينات المتواصلة الصغيرة حيث شعرت إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية بأنها قد حققت بالفعل فكرة تطبيق إدارة الجودة الكلية في العمل اليومي . فلقد كان كل واحدٍ في المكتب يستخدم مصطلحات وجداول إدارة الجودة الكلية حيث ظهر ذلك بشكل غالب في كثير من مواقع العمل . في هذه اللحظة اعتقد براند أن كل موظف ينهض في كل صباح ليفكر في الإجابة على السؤال الذي

فحواه «ما الذي أستطيع أن أحسنه اليوم؟» ولكن بما أن الأسابيع تنقلب إلى أشهر ، فإنه يصبح من الواضح أن ذلك لايترجم مايجري في الواقع . لهذا ومن خلال استعادة الأحداث فإنه من السهل ملاحظة ماحدث في ذلك الوقت وذلك على النحو التالي :

أولاً : لقد كان برنامج الصهاريج برنامجًا ابتكاريًا كما كان موضع تقدير بالنسبة للعمل المتميز الذي يقدمه . فالموظفون التابعون لمكتب صهاريج التخزين الأرضية يعتقدون بأنهم كانوا يطبقون عدداً من مبادئ إدارة الجودة الكلية دائمًا ، إلا أنه على الرغم من أن موظفي مكتب صهاريج التخزين الأرضية كانوا يعرفون أن بإمكانهم أن يحسنوا من الأداء بصورة أكثر ، فإنهم شعروا بأن المشاريع التي يباشرون فيها العمل سوف تؤدي إلى تحسين الأشياء بشكل أكثر . لهذا فإنهم بدلاً من العمل على تحقيق المستويات العليا من التحسينات التي كان من الممكن أن يؤدوها فقد عملوا على توطيد أنفسهم للعمل بطريقة أفضل مما تؤديه البرامج الموجودة في الوكالة .

ثانيًا : كان مديرو الإدارة العليا يعلمون بأن لدى المنظمة الكثير من الأنشطة التي يتم أداؤها في الوقت نفسه . هذا الوضع أبعد مكتب صهاريج التخزين الأرضية من تركيز أو تخصيص مصادر مالية وبشرية مهمة على مجالات قليلة ونظام دائم قائم على تشتيت وقت الموظفين والمصادر المالية الموزعة بين ثلاثين إلى أربعين مشروعًا ، بما في ذلك تطوير الأنظمة ، والتفاوض بخصوص اتفاقيات المنح وإجراءات الدراسات الفنية . لقد استخدم مكتب صهاريج التخزين الأرضية مفاهيم إدارة الجودة الكلية من أجل إنهاء هذا العمل ولكن على أساس متقطع .

ثالثًا : على الرغم من أن براند كان يعتنق منهج إدارة الجودة الكلية في كل مناسبة فإن بعض الموظفين والمديرين لم يقدموا إلا الوعود الكلامية التي لاتنم عن صدق رغبتهم في تطبيق إدارة الجودة الكلية ، حيث كانوا يلقون باللائمة على ضغوط العمل المعتادة ، وبالتالي فقد ظلوا يواصلون العمل بالأسلوب القديم . لقد كان العاملون يعرفون أن براند يرغب في تطبيق مناهج إدارة الجودة الكلية وحلولها في العمل لكنه يثبط من قبل رؤسائه المباشرين . لقد تم تعيين عدد من المديرين والموظفين في المنظمة كما تم إيجاد عدد من العمليات الابتكارية

والحلول وذلك حتى قبل أن نتوصل إلى إدارة الجودة الكلية . وعلى الرغم من أن براند كان يدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الكلية بدرجة مبالغ فيها فإنه كان قلقًا بخصوص الإفراط أو المبالغة في استخدامها . لقد كان الموظفون وبعض من مديري مكتب صهاريج التخزين الأرضية يشتكون من أنه على الرغم من مناداة مكتب صهاريج التخزين الأرضية بتطبيق إدارة الجودة الكلية في الولايات وأماكن أخرى ، إلا أنهم لم يبذلوا مافي وسعهم على أن تكون إدارة الجودة الكلية جزءًا من عمليات العمل الداخلية للمنظمة ذاتها . فلقد كانت الإدارة تقول لموظفيها «حسنًا ما الذي سوف يعيقكم من تطبيق إدارة الجودة الكلية ؟ اعملوا على تطبيقها» . لقد كان الجواب من جانب الموظفين «إنه لايوجد لدينا الوقت» أو «إن المشكلة لاتقع ضمن نطاق عملي وأنا لا أستطيع أن أملي على الآخرين ماذا يجب أن يعملوا» .

في الوقت نفسه واصل براند القراءة والاطلاع في مجال إدارة الجودة الكلية كما تحدث مع الأشخاص الممارسين لها في وكالات وشركات أخرى . وبالنظر والتأمل فيما حدث في الفترة الماضية فقد أدلى أحد المديرين بملاحظاته قائلاً «رونالد ، لقد شعرنا كما لو أنك كنت على الدوام تمطرنا بأفكار ومفاهيم جديدة قبل أن نحقق مستوى ملائما في استخدام أو تطبيق المجموعة الأولى من الوسائل والمفاهيم التي تدربنا عليها» .

وعلى الرغم من أنهم كانوا قد حذفوا ثلاثين بالمائة من البيانات المطلوبة التي يجب أن تقدم من قبل المانحين في شكل تقرير وشعروا بالرضا الملائم بخصوصها ، فإن المفهوم المتعلق بالتحسين المستمر يتطلب المزيد . لقد بدأ عدد من الأشخاص في المنظمة في الاستيعاب بشكل كامل لكيفية تطبيق فكرة إلغاء التدقيق أو الفحص في نهاية عمل الإنتاج لتكون جزءًا من البرنامج المعتاد . إن تطبيق هذا المفهوم في برنامج عادي يتطلب من الشخص ملاحظة أن العديد من متطلبات إعداد التقارير التي نكلف بها الولايات إنما كانت في الواقع تمثل التقارير الخاصة بالبيانات المتعلقة بالفحص والتي يجب التخلص منها . لقد كان براند يرغب في تقليص البيانات المتعلقة بكتابة التقارير بشكل كامل تقريبًا . لقد بدأ مكتب صهاريج التخزين الأرضية في استيعاب أن مجرد إبلاغ الولايات ببساطة بأن «يعملوا الأفضل» في الوقت الذي لايعرفون فيه كيف

يحققون ذلك بأنه لن يحسن من أدائهم وهذا يعني أنه عندما تستكمل الولايات تطبيق قوانين ملزمة أو تحريات وفحوصات أقل من الواقع ، فإنه يجب على مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يتواجد هناك ويعمل مع هذه الولايات في مشاريع تحسينية . إن وكالة حماية البيئة سوف تحتاج إلى أن توقف أسلوب ممارسة توجيه الأوامر إلى الولايات لكي «يعملوا الأفضل أو يعملوا المزيد» .

تقرير حجم الجهود المطلوبة لدفع الآخرين :

واحدة من أعظم الصعوبات التي تواجهها إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية في هذه المرحلة كانت تقرير مدى أو حجم الجهود المطلوبة لدفع الآخرين نحو القبول بإدارة الجودة الكلية . ففي عدة أوقات تراجعت الإدارة بسبب الإزعاجات المتعلقة بكونها مصممة أو جازمة بشكل جاد نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية . لذا فإنه كان من الصعب في بعض الأحيان أن تحكم فيما إذا كانت الإدارة عنيدة أم مثابرة . إنه من المهم أن تكون حساساً لهذه المسألة وأن تفكر ملياً في الوقت الذي تستحث فيه الآخرين بقوة والوقت الذي تعمل فيه على تهدئة الأمــور .

ففي وقت مبكر من التاريخ التنظيمي لمكتب صهاريج التخزين الأرضية ، وذلك عندما تبنّى براند منهج أو أسلوب حق الامتياز كانت استراتيجيته قائمة على أساس رفض العمل في إيجاد بديل لحقوق الامتياز . ذلك أن البديل لحق الامتياز كان يستلزم وجود خطة مساندة تتيح لمكاتب وكالة حماية البيئة الإقليمية أن تشغل مباشرة البرامج الموجودة في الولايات التي لم تطلب صلاحية مخولة لكي تسير برامجها النظامية الخاصة بصهاريج التخزين الأرضية . لقد أصر براند على أنه مع التسليم بأن مكتب صهاريج التخزين الأرضية كان يعد لمثل هذه الخطة فإن ذلك سوف يشجع الولايات على التراجع عنها . لقد كان هذا منهجاً عالي الخطورة لكنه مع ذلك حقق نجاحاً ملموساً .

على أنه بالنظر إلى خبرة مكتب صهاريج التخزين الأرضية في الماضي ، فإننا نعتقد أنه من المهم بالنسبة للإدارة العليا أن تقوم بدور نشط وحاسم في تحليل العمل ومشاريع التحسين . إن مديري الإدارة العليا التنفيذيين ربما ينتابهم الخوف من أن

حضورهم ومشاركتهم في اجتماعات فريق التحسين من الممكن أن يعيق مناقشات المجموعة ، لكن على الرغم من أنه قد يبدو معقولاً تجنب الهيمنة في المناقشات فإننا نعتقد أن مديري الإدارة العليا التنفيذيين يجب أن يدركوا ببساطة المشكلة الكامنة في هذا الجانب على أن يعملوا على التعويض عنها في جانب آخر . ذلك أن كونك مديراً غير موجود مع المجموعة على الأقل في عدد محدود من الاجتماعات سوف تفقد فرصة الاطلاع والتعرف على العوائق الموجودة في العملية وأن تقوم ببعض التدريب أو التلقين . كذلك فإنه ربما يكون بنفس الأهمية أن تعرف أنَّ بإمكانك تشجيع الفريق لكي ينجز مستوى أعلى من التحسن أكثر مما يمكن أن ينجزه بطريقة أخرى مختلفة .

في الخطوة اللاحقة ، نعتقد أنه من المهم جداً أن تجتمع أو تتقابل على الدوام مع مديري الإدارة الوسطى لكي تتحدث بخصوص جهودهم الشخصية فيما يتعلق بتطبيق منهج إدارة الجودة الكلية في العمل . وبصفة عامة فقد افترض براند بأن المدير جزء من السبب ، إذا تحقق مشروع تحسين الجودة أو تحقق شيئان من نفس المشروع ، لكنه أدرك فيما بعد أن ذلك لايحدث على الدوام . في بعض الحالات ، يساهم المدير في إتاحة الفرصة لإدارة الجودة الكلية بأن تطبق حتى لو لم تمارس ضمن العمل المعتاد . في حين أنه في حالات أخرى يعمد المدير بقوة إلى عدم تشجيع تطبيق منهج إدارة الجودة الكلية في المنظمة .

كذلك فإنه من المهم أن تقوم بعقد جلسات أو دورات قصيرة مع مجموعة المديرين التابعين لك ، مع التركيز على موضوع محدد ، من ذلك على سبيل المثال تقليص دورة الوقت ، أو دمج الجودة في العملية بدلاً من محاولة فحصها بعد انتهاء عملية الإنتاج ، أو إعطاء موظفيك الفرصة لتحديد معوقات التحسين . وعلى الرغم من أن معظم العاملين في إدارات مكتب صهاريج التخزين الأرضية يتقبلون هذه المفاهيم فكرياً ، فإنها تستغرق وقتاً وممارسة وذلك قبل أن تدمج داخلياً وتصبح جزءاً من كل شيء عملوه .

استغلال المؤيدين لإدارة الجودة الكلية والاستفادة من آرائهم :

هناك مايقرب من أربعة من مديري مكتب صهاريج التخزين الأرضية البالغ عددهم تسعة يقرأون ويتعلمون بنهم المزيد بخصوص إدارة الجودة الكلية وذلك بطريقتهم

الخاصة . لذا فإن العمل الذي يقومون به وكذا عمل الموظفين التابعين لهم يعكس على الدوام استفادتهم من مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الكلية . غير أن هذه الحالات ليست عامة حيث تعتبر كما لو كانت جزراً معزولة أو قطعة من العشب التي لم يتح لها أن تنتشر لكي تغطي جميع المروج .

كذلك فإن العاملين أو الموظفين الذين لايقومون بأدوار إشرافية يوجد من بينهم أيضا ثلاثة أو أربعة أشخاص أصبحوا قارئين ومتحدثين في مجال إدارة الجودة الكلية بشكل عميق . إن الشخص المتحدث أو المدافع عن إدارة الجودة الكلية في مكتب صهاريج التخزين الأرضية يصل في بعض الأحيان إلى مستوى إداري يعتبره الآخرون على أنه مستوى منفر . لقد كان التحدي الكبير الذي واجه مكتب صهاريج التخزين الأرضية هو استخدام أو توظيف الحماس والأفكار النابعة من هؤلاء الموظفين من أجل تشكيل منهج المنظمة المعتاد من أجل أداء العمل .

إعادة صياغة مفهوم العمل في برنامج الصهاريج الأرضية :

عندما بدأنا العمل لأول مرة مع مكتب صهاريج التخزين الأرضية ، ورثنا المنهج التقليدي لتحقيق التغير البيئي ، فلقد طورنا تنظيمات وقوانين صارمة وطبقناها بحزم ، وطالبنا بأن تقوم الولايات والمجتمع الخاضع للنظام بصرف الأموال والإذعان لهذه التنظيمات . لقد أدركنا في الحال بأن حجم المجتمع الخاضع للنظام (٧٥٠,٠٠٠ مالك أو مشغل للصهاريج) والحقيقة هي أنَّ الكثير من أعضاء هذا المجتمع كانوا مجرد أصحاب أعمال تجارية صغيرة تتطلب منهجًا مختلفًا . لقد تعلمنا بخصوص إدارة الجودة الكلية في الوقت المناسب تمامًا لمساعدتنا على إجراء التعديل أو التحول نحو الطريقة الجديدة للعمل .

طبيعة العمـــل :

لقد كان معظم العمل في برنامج بيئي جديد نسبيًا يرتكز على عملية تصميم عمل في شكل أنظمة وتوجيهات وإجراءات ونماذج وتدريب غير أن مكتب صهاريج التخزين الأرضية كان قد انتقل أو حقق على الأقل ثلاث أو أربع مراحل من العمل الحقيقي الذى

سوف يؤدي إلى حماية البيئة أو يعمل على تنظيفها فعلاً . فعلى سبيل المثال دعنا نتأمل حالة أحد مالكي الصهاريج الذي قرر أن يوقف صهريجًا عن العمل أو يتفحصه للكشف عن التسرب . هذه العملية تمر بخمس مراحل هي :

المرحلة الأولى : يقرر مالك الصهريج أو الشخص الذي يعمل عليه أنه سوف يوقف الصهريج عن الخدمة أو سوف يفحصه .

المرحلة الثانية : استدعاء شركة خاصة (الشركة البائعة) وقيامها بالتخطيط أو اتخاذ الإجراء الضروري .

المرحلة الثالثة : قيام الوكالة التابعة للولاية أو الوكالة المحلية بإقامة الدعوى من قبل مالك الصهريج وذلك من خلال الأنظمة وإجراءات الفحوص أو تنفيذ القوانين بالقوة . بعد ذلك عندما يتم استدعاء الشركة البائعة للصهريج إلى الوكالة ويتم اتخاذ أي إجراء تعمد الوكالة إلى تطبيق معايير محددة ومراجعة الخطط الموجودة في الموقع ثم تفحص أو تدقق في الإجراء الذي تم اتخاذه في الموقع .

المرحلة الرابعة : قيام موظفي وكالة حماية البيئة التابعين للإقليم وموظفي المراكز الرئيسية (والمقاول المساند) بتطوير سياسات وتنظيمات وإجراءات تتعلق بكل المراحل السابقة .

المرحلة الخامسة : وضع القيود والأهداف من خلال التشريع (النظام القانوني) ، وتوقعات الجمهور ، وممارسة الضغوط ، وجماعات الضغط Lobbying Groups والممارسة السابقة التي تقوم بها الوكالة وقطاع العمل ومجموعة السوابق القضائية .

لقد أعطى المنهج التقليدي لتطوير برنامج فيدرالي قانوني جديد القليل من المراحل ، غير أننا نعتقد أن فهمهم لعمل الأفراد في هذه المراحل كان حاسماً ومهما (Cohen and Kamieniecki.1991) . لقد حدث المثال الحي لفهم وتحسين عملية الإنتاج عندما أقنع مكتب صهاريج التخزين الأرضية بعض الولايات أن تلتزم بتقويم خطط من أجل تقويم المواقف التي تحدث فيها تسربات الصهاريج حيث تكون خدمات التنظيف مطلوبة . هذه الخطط تتم مراجعتها عادة من قبل الولايات ، ثم تعاد من أجل إعادة العمل حيث تقدم في نهاية المطاف إلى مكتب وكالة حماية البيئة .

هذه الخطط تعمل على تأخير عملية التنظيف البيئي وفي الحقيقة فإنها تسبب زيادة في التلف أو التدمير للبيئة المتمثل في انتشار التلوث من المنطقة الأصلية للتلوث . لذا فإنه بدلاً من العمل وفقًا لتلك الخطوات فقد أصر مكتب صهاريج التخزين الأرضية على أخذ عينة من التربة في الحال وإعداد تقرير بالنتائج الناجمة عن تحليل هذه التربة وذلك عوضًا عن خطط لتقويم الموقف ثم العمل بعد ذلك على نظافة مناطق التلوث . لقد أنجز مكتب صهاريج التخزين الأرضية هذه المهمة من خلال تركيز اهتمامه على عملاء أو زبائن البرنامج والحاجة إلى تقديم خدمة ذات قيمة بالنسبة لهم . وهكذا من الناحية النظرية فإن جزءًا من عمل مكتب صهاريج التخزين الأرضية أصبح مثالاً لدفع عملية وسرعة الإنجاز في نظافة مواقع الصهاريج المتسربة . إن الوقت الذي استغرقه مكتب صهاريج التخزين الأرضية في تحليل عينات التربة لم يعد شيئًا مفروغًا منه لكنه يمثل مجالاً قابلاً للتحسين المستمر .

وجانب آخر من عمل مكتب صهاريج التخزين الأرضية يتضمن علاقته مع المكاتب المماثلة على مستوى المنطقة أو الولاية . فلقد استطاع مكتب صهاريج التخزين الأرضية من خلال استخدام أساليب إدارة الجودة الكلية أن يحسن من زياراته التفقدية للمناطق وذلك من خلال إيجاد عملية يتم من خلالها تخصيص اليوم الثاني للزيارة بغرض التركيز على مناقشة المنطقة المحتاجة إلى التحسين . وعلى سبيل المثال فإنه عندما كانت جهود تطبيق النظام أو القانون في أي ولاية ضعيفة ، فإن كل اليوم سوف يتم قضاؤه في البحث عن وسائل أو طرق لتحسين النظام . ذلك اليوم ربما يكون بداية لمشروع تحسين طويل الأجل على مستوى المنطقة والولاية .

وبصفة عامة ، فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية لايزال ينفق حوالى (٧٥) بالمائه من وقته في إنجاز عمل كتابي داخلي يتعلق بالأموال الممنوحة والعقود والتقارير والاجتماعات والمناوشات البيروقراطية التي لايوجد منها إلا القليل ذو قيمة ، هذا إن وجد . إن الكثير من المناوشات البيروقراطيه كانت ضرورية لكنها لم تكن ذات قيمة وذلك عندما كان مكتب صهاريج التخزين الأرضية يناضل بشدة من أجل الحفاظ على النظام من خلق معوقات جديدة تقف في سبيل إنجاز العمل . هذه المناوشات غالبًا ماتستغرق من ستة إلى اثنى عشر شهراً كما أنها استنزافية حيث إنها تتضمن في العادة محاولة الحيلولة دون وجود قواعد وأنظمة سخيفة وإعداد تقارير مالية معقدة

وأخذ عينات ميدانية متكررة بناء على رغبة وطلب المحامين للتأكد من أن الحالات المستقبلية التي تستلزم تطبيق النظام تتوفر فيها بيانات كافية لإغراق المحاكم بها .

التركيز على العمليات الميدانية :

من خلال استعادة الأحداث ، نعتقد بأن مكتب صهاريج التخزين الأرضية قد استفاد من التأكيد الكبير والمستمر على العمليات الميدانية . وبصفة أساسية ، فإننا نقصد كل الأعمال والقرارات المتخذة التي تم القيام بها من قبل المراكز الرئيسية بغض النظر عن الشخص الذى قام باتخاذها . فمن زاوية مايجب النظر إلى هؤلاء الأفراد الداخلين في عمليات الوكالة كعملاء . السبب في ذلك هو أنك تحاول أن تجعلهم يعملون أي شيء بطريقة معينة وفي وقت محدد . إن الحكومة تحتاج إلى هذا التركيز على العميل . لهذا فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية ربما يكون قد بدأ تحليل السياسات العامة والقضايا القانونية وذلك من خلال اكتشاف ما الذي حدث فعلا في المرحلة الأولى . إن الكثير من النجاح الذى حققه مكتب صهاريج التخزين الأرضية في تطبيق إدارة الجودة الكلية فيما يتعلق بالتنظيمات أو القوانين المتعلقة بالصهاريج حدث عندما ركز العاملون في المكتب اهتمامهم على العمل الميداني .

لقد كانت فرق تحسين الجودة أكثر نجاحاً عندما طرحت السؤال التالي :

«ماهي الأسباب التي تقف وراء الممارسات التي سوف نقوم بتغييرها أو تحسينها؟»
لهذا فإن الكثير من التحسينات المهمة حدثت بعد أن قامت فرق العمل بوضع مخطط السبب والنتيجة وذلك بمشاركة العاملين الذين يؤدون العمل في المرحلة الأولى . في هذه الحالات عرفت فرق العمل نوع السلوك الذى يحاولون تغييره ، أو ماهي العمليات التي كانوا يحاولون أن يعملوا على تحسينها . على أننا في قطاع الحكومة غالبا مانبدأ في المستوى الرابع أو الخامس ونأمل أن خططنا أو سياستنا سوف تفيد بالتدريج وتؤثر في العمل الحقيقي والعاملين .

تطبيق إدارة الجودة الكلية على عمل مكتب الموظفين فى المكتب الرئيس :

لقد قلبنا العمل فى المركز الرئيس رأسا على عقب أو على الأقل يمكن القول بأننا قلبنا الخارطة التنظيمية . فلقد وضعنا المراكز الرئيسة فى أسفل الهيكل ووضعنا العملاء فى أعلى الهيكل حيث يقوم كل مستوى تنظيمى بتقديم المساندة إلى المجموعة التى تعلوه . إن الوضع يبدو الآن شيئا عادياً لكنه ساعدنا كثيراً لندرك جميعًا أنه يجب علينا أن نعمل بطريقة مختلفة . وقد كان وضع الهيكل التنظيمى على النحو التالى :

مالكو الصهاريج .

بائعو الصهاريج .

الوكالات المحلية .

الولايات .

المناطق .

المراكز الرئيسة .

تحليل العمل الإدارى :

تتطلب سياسة وبرنامج تصميم العمل فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية التركيز على العمل الميدانى لكنها قادت إلى معطيات إدارية استفادت من تحليل العمل فى إدارة الجودة الكلية أيضا . فلقد بدأ مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى تحليل الكيفية التى يقوم فيها بإصدار قوانين وأنظمة ومذكرات ورسائل إلى الكونجرس . أما بالنسبة لفرق العمل فقد اهتمت بنظام مشروع المتابعة فى المنظمة والأساليب أو الطرق المستخدمة فى منح فسوحات السفر والتعويضات ، والطريقة التى تنمى بها المنظمة ميزانيتها بل وحتى تلك التى تغطى بها نفقات المكالمات الهاتفية . ومرة تلو الأخرى استطاع الموظفون أن يحددوا مصادر الهدر بما فى ذلك إعادة العمل والفحوصات غير الضرورية والعمل غير المجدى حيث استطاع مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى النهاية أن يحسن الإنتاج من خلال التخلص من الهدر وتحسين الجودة .

تحليل حاجات العميل الخارجى :

لقد شارك العديد من موظفى مكتب صهاريج التخزين الأرضية بعمق فى تقديم وسائل من أجل مساندة العمليات الميدانية . فلقد كان القسم المسؤول عن تحليل التكنولوجيا وتقديم وسائل متعلقة بالمهام الفنية فى الميدان - وذلك من قبيل تتبع واكتشاف التسرب والتنظيف فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية - واحداً من أول الوحدات أو الأقسام التى أدخلت مفهوم إدارة الجودة الكلية فى عملها المعتاد . فلقد بدأ العاملون بالمكتب بفحص العمل فى المخزون الموجود حيث استطاعوا بسرعة تحديد العمل فى الفئات عديمة الجدوى مثل إعادة العمل والعمل غير الضرورى وحاولوا التخلص منها .

على أنهم فى بعض الأحيان ذهبوا إلى حد بعيد جداً ، ففى إحدى المناسبات اقترحوا بأنهم أوقفوا الرد على استفسارات الكونجرس الروتينية . لذا فانه عندما جاء هذا النوع من الاقتراح من الموظفين كان على الإدارة أن تقول لهم «لا .. لاتوقفوا الرد ، إننا نقوم بذلك لأنه جزء من عمليتنا السياسية» . إضافة إلى ذلك ، ففى هذه الحالة الخاصة فإن هناك سوء فهم متعلقا بمفهوم العميل ، إذ من المؤكد أن الفرع التشريعى من الحكومة يُعد زبونًا أو عميلا رئيسيًا بالنسبة لبرنامج الصهاريج الأرضية . هذا يعنى أن تأكيد الموظفين على أنَّ نوعًا من العمل يعد هدراً يجب أن يعامل باعتباره اقتراحًا وليس قرارًا .

لقد كان الموظفون العاملون فى مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى الماضى يقررون من تلقاء أنفسهم عمل برامج يعتقدون أنها مهمة ثم يحاولون بيعها للآخرين بعد ذلك . والآن فقد أظهرت الخبرة والتغذية المرتدة بأن النتائج التى توصلوا إليها لم تكن محل الاستخدام . من أجل تغيير هذا الوضع فقد أنحوا باللائمة على الجزء الخاص بتشخيص العميل الذى هو جزء من عملية مشروع التحسين لديهم . وفى جلسات مكثفة قليلة طور القسم نموذجا من صفحة واحدة تصف المشروع المقترح ، وغرضه المحدد ، ومن الذى يستفيد منه . فى الوقت نفسه قاموا بتطوير استبانة متابعة حيث يُطلب فيها من القارئ التعليق على المشروع المقترح . وفيما يلى بعض من الأسئلة التى تتضمنها الاستبانة :

كيف تقوم غالبًا بأداء هذا العمل ؟

هل تستخدم المشروع أو المنتج فى العمل الميدانى ؟

هل يجب علينا الإسراع فى تنفيذ المشروع أو «التخلص من المشروع بأكمله»؟

لقد تم توزيع هذه الاستبانة خارج مكتب صهاريج التخزين الأرضية على الأفراد العاملين فى الوكالات التابعة للولايات والحكومات المحلية الذين يعملون فى المواقع وموظفى الشركات الميدانيين الذين يقومون بالرد على المكالمات المتعلقة بمنح الإذن للصهاريج .

العمل مع العملاء من أجل تطوير «منتجات» جديدة :

فى جانب آخر من العمل ، قامت الولايات بإبلاغ مكتب صهاريج التخزين الأرضية بأنهم يرغبون فى إيجاد طرق مخبرية موحدة من أجل تقويم العينات التى تؤخذ من مواقع الصهاريج المتسربة . لقد واصل مكتب صهاريج التخزين الأرضية محاولته من أجل جعلهم يقلصون بصورة جذرية من عدد العينات التى يجلبونها ثم يقومون باختبارها ، غير أن فريق العمل تقابل مع ممثلين لستة برامج من الولايات وكان من الواضح أنهم غير مستعدين للقيام بمثل هذه الخطوة . بعد الاستماع إلى العميل ، قام مكتب صهاريج التخزين الأرضية بمساندة مشروع تم طرحه من قبل الولايات لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم صياغة مسودة تتعلق بإيجاد مختبر عام لمثل هذه العينات . لقد كانت الموارد المخصصة لهذا المشروع تتضمن وقت الموظف وعدداً محدوداً من الدولارات قيمة التعاقد . لقد توصل فريق المشروع بعد عدة أشهر من العمل إلى نتيجة مؤداها أنه ليس بإمكانهم الاتفاق على مسودة عامة تتعلق بإيجاد مختبر . إن الشيىء المهم هنا هو أن مكتب صهاريج التخزين الأرضية لم يحاول إقناعهم بفكرة المسودة العامة بل إنه عمل مع العميل بغرض إعطاء الفكرة محاولة أخرى منصفة .

لقد قامت المنظمة ، فى الوقت نفسه ، بالعمل فى عدد من مشاريع تحسين الجودة آخذة فى الاعتبار أن البرنامج يتعامل بالدرجة الأولى مع صهاريج البنزين التى يوجد بها تسرب وذلك بدلا من التعامل مع مجموعة من المواد غير المعروفة الداخلة فى تنظيف نفايات المواد السامة . لقد جلب الأفراد العاملون فى حقل تنظيف صهاريج البنزين

معتقداتهم وممارساتهم من العمل فى تنظيف النفايات الخطرة والبرامج الممولة تمويلا كبيرا حيث كانوا مهتمين بصفة خاصة بتحديد نوع المواد الكيميائية فى التربة والهواء والماء . ولكن كما قال أحد الموظفين «حسنًا : إن هذا بنزين يمكنك أن تراه وتشمه ، وتطعمه . ابدأ العمل مباشرة . ذلك أنك كلما استغرقت وقتًا أطول لكى تحلله كلما كانت هناك فرصة لأن ينتشر» .

بهذا النوع من التفكير بدأ الموظفون فى التركيز على المشاريع التى تقود إلى تقليص الوقت والنفقات المتضمنة فى عملية تحديد وتنظيف المنطقة الملوثة . على أن الأسئلة التى يمكن طرحها هنا هى : كيف كانت هذه الطريقة مختلفة عن الطريقة التى كان يسير عليها مكتب صهاريج التخزين الأرضية ولا يزال ؟ كيف أثرت إدارة الجودة الكلية على المنظمة ؟ فعلى الرغم من أن الموظفين كانوا مهتمين بصفة عامة بهذه القضايا إلا أن إدارة الجودة الكلية قد زادت من حدة تركيز الموظفين وجعلتهم تقريبًا متعصبين لها معتقدين بأنها سوف تمكن الأفراد العاملين فى الميدان من تأدية العمل المطلوب . لقد أرغمت إدارة الجودة الكلية مكتب صهاريج التخزين على أن ينظروا إلى كل عملية على مستوى الميدان ويوجدوا علاقة عمل قوية مع القطاع الصناعى لتطوير أساليب أسرع وأبسط لتنظيف وإزالة التلوث .

فعلى سبيل المثال اشترك مكتب صهاريج التخزين الأرضية مع القطاع الصناعى من أجل التعجيل بتطوير طريقة أو وسيلة تعرف باسم «المختبر النقال» . لقد طور مكتب صهاريج التخزين الأرضية طرقًا للتعليم تتضمن استخدام أجهزة الفيديو ، وبذلك يمكن للوكالة التابعة للولاية استخدام واستيعاب الطريقة الجديدة . على أن أكثر الأشياء أهمية فيما يتعلق بهذه الطرق هو أن وكالة حماية البيئة تحتاج إلى هذه الطرق من أجل قبول استخدام هذه الطريقة الأبسط ، وبذلك يمكن أن يعامل كل طرف فى العملية على اعتبار أنه عميل أو زبون . فهم يريدون أن يدفعوا البائع إلى أن يصمم أداة ملائمة وأن تسمح الوكالة الموجودة بالبيئة باستخدامها كما يقبل بها المستشارون وشركات البيئة ويستخدمونها . لذا فإنه إذا لم يشتر أى واحد من مجموعة هؤلاء العملاء مقدارًا من هذه الأدوات فإنه ليس بإمكان مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يحقق هدفه المتمثل فى إجراء عملية تنظيف بشكل أيسر وأسرع وأقل تكلفة . لم يكن أحد يقول إن هذا التحسين كان من عمل أو مسؤولية شخص آخر ؛ ذلك أن الجميع يعلم أن على مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يقوم بعملية التقويم فى أية مرحلة من التطور أو سلسلة

التوزيع إذا كان يرغب أن تكون لهذه العملية فرصة النجاح . وكما حدث فى الواقع فقد استغرقت العملية فترة سنتين لإحداث هذا التغيير ، بل إنه حتى اليوم لم يتم استخدام هذه الطريقة إلا فى بعض الولايات فى حين أن بعض الولايات لم تتبنّها بعد .

تعلم قبول معدل النمو المتقطع :

هناك فترات من الصعود والهبوط الدائمة خلال السنوات الثلاث الأولى من تطبيق إدارة الجودة الكلية . فعلى سبيل المثال ، أشار موظفو وكالة حماية البيئة الإقليمية فى تقرير لهم بأن الولاية قد تم منحها فى الآونة الأخيرة خمس عشرة وظيفة إضافية لكى تضاف إلى مجموعة محدودة مكونة من خمسة أشخاص تم تخصيصهم للعمل فى برنامج الصهاريج فى تلك الولاية . لقد كانت هذه أخبار رائعة . بعد ذلك أشارت المنطقة بأن مديرة البرنامج قد شاركت بعمق فى العمل الحالى . وتبعًا لذلك فإنها لم تجد الوقت لتعيين موظفين جدد وتطوير وصف للوظائف وإنهاء العمل البيروقراطى الضرورى لشغل هذه الوظائف أو المراكز . لذا فإنه عندما تم سؤال المركز الرئيس عما سوف يقومون به لمساعدتها كان موظفو الإقليم محتارين ولايعرفون ماذا سيفعلون .

لقد كانت تلك مشكلة دائمة . فمن وجهة نظرنا فإنه فى كل مرة تريد من شخص ما أن يعمل أى شىء فإنه يجب عليك أن تنظر له كعميل . هذا يعنى أنه يجب عليك أن تسأل نفسك ماهو الشىء الذى تستطيع أن تعمله لمساعدة العميل على اتخاذ الإجراء الذى ترغب منه أن يقوم به . فى هذه الحالة رغب مكتب صهاريج التخزين الأرضية أن يكون هناك المزيد من الموظفين المخصصين للعمل فى برنامج الصهاريج التابعة للولاية . لقد قامت الجهة التشريعية بدورها فى إصدار القانون اللازم لذلك ، غير أن رئيسة البرنامج لم يكن لديها الوقت الكافى لاستكمال الإجراء المتعلق بتعيين الأفراد الجدد ليكونوا ضمن هيئة الموظفين . فى مثل هذا الموقف ، يجب على المكتب الإقليمى أن يعمل معها بجد ومثابرة من أجل مساعدتها على الحصول على وصف وظيفى مكتوب والبدء فى إجراءات التعيين وغربلة الطلبات بغض النظر عن الوقت الذى تستغرقه . لقد كان هذا العمل الذى قامت به وكالة حماية البيئة فى الأقاليم خارج نطاق العمل المعتاد ، لكن كان الأمر يستدعى عمله .

على أنه فى بعض الحالات كانت هناك تحسينات جذرية فى الجودة وتوفير للتكاليف فى كل جانب من عملية الإنتاج ، غير أنه فى حالات أخرى كان الجمود البيروقراطى المعتاد قد هيمن على الجهود الموجهة نحو تحسين عمليات العمل . إن واحدة من أكثر الأشياء صعوبة يمكن أن تتقبلها هى أنك فى المرحلة المبكرة من تطبيق إدارة الجودة الكلية سوف ترى العديد من شواهد الفشل فى محاولة تحسين الجودة ، لذا فإنه من المهم أن تتذكر أنك قبل أن تبدأ فى التفكير بخصوص هذه الطريقة الجديدة فى العمل كنت «مخفقًا» فيما تقوم به من عمل وأنك لم تكـن تعرف ذلك .

إن أصعب شىء يمكن شرحه ربما يكون هو كيف تؤثر النتيجة المتراكمة لاستخدام مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الكلية على المفاهيم الواسعة لعمل المكتب . إن المنظمة تقاتل باستمرار لجعل الأشياء أبسط وأيسر فى الاستخدام . لهذا فإنه إذا ماتلكأ أو زل براند فإن الموظفين سوف يذكرونه بسرعة بأنه لم يعمل وفقًا لأسلوب إدارة الجودة الكلية . وبسبب الأسلوب الذى يستخدم به موظفو مكتب صهاريج التخزين الأرضية دروس إدارة الجودة الكلية فإنهم كانوا فى العادة أفضل معرفة بالعمل الحقيقى ، والطريقة التى تم إنجازه بها وحاجات العميل وإمكانيات المزود أو المورد الحقيقية . لقد كان من المهم أن تفهم أن بإمكانك أن تحسن فقط من الموقف الذى أنت فيه ، لهذا السبب ، فإنك تحتاج إلى أن تجعل الأمر حسنًا فى أن تعمل على التعرف على المستوى الحالى من الأداء حتى عندما يكون هذا الأداء سيئًا .

إن مكتب صهاريج التخزين الأرضية عندما يواجه فى بعض الأحيان بما يبدو أنها أهداف مستحيلة التحقيق تم وضعها من قبل الكونجرس أو قيادة وكالة حماية البيئة فإنه يحاول بأمانة تطوير أساليب لتحقيق هذه الأهداف . وبذا فإنه إذا لم يتم القيام بذلك فإن خريطة سير الإجراءات وهيكل السمكة [مخطط السبب والنتيجة] وتخصيص العميل تصبح وسائل مهمة للتعليم والاتصال بالآخرين . لقد عرضت فرق مشروع مكتب صهاريج التخزين الأرضية خريطة سير إجراءات حيث بينت السبب فى أن العملية تستغرق ثمانية عشر شهرًا وذلك عندما كان يصر أى شخص فى الكونجرس أو من أصحاب الصلاحية بأن المهمة يجب أن يتم إنجازها فى اثنى عشر شهرًا . بعد ذلك طلب الفريق الحصول على مقترحات فيما يتعلق بالكيفية التى يمكن بها تحسين تصميم العملية . وكنتيجة لذلك فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية ساعد

على جعل توقعات الآخرين أكثر واقعية مما جعل الأمر سهلاً بالنسبة لأي طرف (المناطق ، والولايات ، والبائعين ، ومالكى الصهاريج) فى التركيز على إنجاز العمل .

لقد كان هذا البرنامج مختلفًا جدًا عن البرامج التى كانت تسخر فيها مقادير كبيرة من الوقت والجهد لشرح الأسباب التى حالت دون تمكين القائمين عليها من تحقيق توقعات الطرف الآخر . إن براند ليتذكر أحد الاجتماعات التى تم الحضور فيها من قبل عدد من مديرى البرامج . لقد أُفسد هذا الاجتماع بسبب بعض التوقعات غير الواقعية (تم وضعها من قبل منسوبى الإدارة العليا) حيث حولت اهتمام المجتمعين من عملهم الأساسى وقادتهم نحو الخلاف ، حيث طرحوا أسئلة من قبيل ، «كيف يمكنك أن تنطلق من هذه التوقعات؟ كيف يمكنك أن تنطلق من التوقعات المحددة بدلاً من جعل الآخرين يحددون هذه التوقعات؟» .

إننا نعتقد أن إدارة الجودة الكلية قد أرغمت مكتب صهاريج التخزين الأرضية على التركيز على العميل والعمل الحقيقى . إنك إذا تفحصت العملية بأكملها واكتشفت كيف تعمل فى الواقع ثم حثثت مساعدة الموظفين على تحسينها فإنك فى موقف فريد . إنك تضع الإطار المرجعى وتقرر ما الذى يمكن إنجازه وماهى المدة التى سوف يستغرقها هذا العمل حين ينجز . إنك أنت الوحيد فقط الذى يعرف إمكانية النظام الذى لديك . إن العمل بهذه الطريقة يمنحك كما يمنح منظمتك إحساساً هائلاً من الكفاءة والثقة . فأنت تعالج أشياء تعتبر فى نظر الآخرين أنه من المستحيل تغييرها أو تحقيقها ، كما أنك فى بعض الأحيان تعمل المستحيل . إنك تعمل هذا لمساندة ودعم عملائك والأطراف التى تزودك ، لذا فإنهم بالمقابل سوف يدعمونك بدلاً من أن يتصرفوا كأطراف مضادة .

واحد من المؤشرات الرئيسية للنجاح فى برنامج صهاريج التخزين الأرضية هو أن وكالة حماية البيئة كانت قادرة على أن تطرح على أرض الواقع نظام وبرنامج تنظيف جديد على مستوى الوطن كانت له نتائج إيجابية فى ميدان العمل وذلك فى فترة زمنية قصيرة . (Cohen and Kamieniecki,1991) . فلقد استطاع فريق فعال تم تشكيله من قبل الحكومة الفيدرالية والولايات أن يحدد عشرات الآلاف من الصهاريج التى كانت قد أعطيت إذنًا بالعمل . لقد تم اتخاذ إجراء ملائم من أجل تصحيح ومعالجة هذه المشكلات ولإزالة الأخطار البيئية والصحية . ففيما يتعلق بدور وكالة حماية البيئة الفيدرالية ، فإن البرنامج كان يركز على مساعدة الأطراف التنفيذية الأخرى فى أداء

العمل المتعلق بالبيئة ، كما يحاول العاملون فى البرنامج على الدوام التقليل من تأثير البيروقراطية والمعوقات الأخرى . كذلك فقد قامت وكالة حماية البيئة بتزويد حكومات الولايات بالموارد من أجل القيام بعملية تنظيف التسربات الناجمة من الصهاريج فى الوقت الذى لم تكن فيه الأطراف المنتمية للقطاع الخاص قادرة على عمل ذلك أو ليس لديها الرغبة لعمل ذلك .

أما من منظور الإدارة ، فإن المؤشر المهم لنجاح مكتب صهاريج التخزين الأرضية كان يتمثل فى أن البرنامج كان يعمل بطاقة أربعين شخصًا فقط فى المراكز الرئيسية وحوالى ثمانين شخصًا فى المكاتب العشرة الإقليمية التابعة لوكالة حماية البيئة . هذه المقارنة تشابه إلى حد ما برامج مماثلة فى وكالة حماية البيئة . على أنه طبقًا للمعايير الحكومية المتعلقة بأحجام المنظمات فإن منظمة صهاريج التخزين الأرضية التابعة لوكالة حماية البيئة تعتبر صغيرة . فمن وجهة نظرنا ، فإن مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى الحقيقة هو الذى يقوم بتصميم وتنفيذ برنامج وطنى مثل هذا ، فى حين أن تقليص حجم الموظفين الفيدراليين ، بل وحتى تقليل حجمهم بمرور الوقت ربما يكون من أكثر المؤشرات المهمة للدلالة على نجاح مكتب صهاريج التخزين الأرضية فى العمل وفقًا لمفهوم إدارة الجودة الكلية .

لقد سردنا هذه القصة فى محاولة لتقديم منظور حى فيما يتعلق بالصعوبات المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الكلية . إن الفصل الثامن ليقدم عدداً من قصص أو حالات نجاح إدارة الجودة الكلية من مكتب صهاريج التخزين الأرضية ومن وكالات حكومية أخرى ، مدللين بذلك على أن إدارة الجودة الكلية قد نجحت فى العديد من المنظمات الحكومية . إن من المؤكد أن مكتب صهاريج التخزين الأرضية ليس فريداً فى هذا المضمار وأن إدارة الجودة الكلية من الممكن أن تطبق فى أية منظمة حكومية .



قصص ناجحة فى تطبيق
إدارة الجودة الكلية

عند هذه النقطة نأمل أن نكون قد أوضحنا إمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية على الرغم من أن ذلك ليس أمراً سهلاً . لقد استعرضنا فى الفصل السابع تفصيلات عن الجهود المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الكلية فى مكتب صغير فى الحكومة الفيدرالية . أما فى هذا الفصل فسوف نتطرق لبعض الأمثلة المستقاة من المنظمات الحكومية التى طبقت إدارة الجودة الكلية لتحسين أدائها . وفى كل يوم تعاد كتابة هذه القصة باعتبارها شيئًا متناميًا من النجاحات الإضافية لإدارة الجودة الكلية .

إن الواجب يملى علينا إدراك أن هناك أيضًا عدداً من حالات الفشل المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الكلية . فبعض المنظمات قد طبقت الشكل أو الصيغة ولكنها لم تطبق الجوهر الحقيقى لإدارة الجودة الكلية . فى حين حاولت منظمات أخرى التطبيق لكنها فشلت فى جهودها فى تحسين أنواع محددة من الأداء . ففى لعبة البيسبول فإن اللاعب النجم أو الشهير هو الذى ينجح فى تحقيق ثلاث ضربات فى المضرب من عشر مرات . لهذا فإنه لايجب أن يندهش الشخص إذا لم تنجح الحكومة فى تحقيق ضربة واحدة فى المضرب أو نقطة واحدة عند تطبيقها لإدارة الجودة الكلية . وعلى الرغم من أننا قد تعمدنا إغفال مشاريع إدارة الجودة الكلية الفاشلة فى هذا الفصل ، إلا أننا نود أن نؤكد لك بأننا قد تتبعناها كذلك . ففى بعض الأحيان يرجع إخفاق مشاريع التحسين بسبب تصميمها الردىء أو عدم التوفيق فى اختيارها . فى أحيان أخرى فإن أحسن جهودنا وأكثرها إبداعًا تقودنا ببساطة إلى طريق مسدود . ومن وجهة نظرنا فإن هذه القصص الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الكلية تبين إمكانية نجاح إدارة الجودة الكلية . فلقد وجدنا أنه يستحيل وجود أى نوع تنظيمى أو عمليات عمل لايمكن تحسينها من خلال استخدام منهج إدارة الجودة الكلية .

قصة النجاح رقم (١) : حالة الدليل السنوى للميدان :

إننا سوف نقدم العديد من الأمثلة عن نجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية من منظمات أخرى ، لكننا سوف نبدأ بمثالين من المنظمة التى نعمل معها وهى منظمة مكتب صهاريج التخزين الأرضية التابعة لوكالة حماية البيئة الأمريكية . (هذه الحالة تم عرضها بالتفصيل فى الفصل السابع) . إننا نعتقد أن أفضل طريقة لتعلم إدارة الجودة الكلية هى تجريبها ، وأن أفضل طريقة للكتابة عنها هى الاعتماد على خبراتك الذاتية فى تطبيقها .

ففى كل سنة من المتوقع أن يقوم أحد فروع مكتب صهاريج التخزين الأرضية بإصدار دليل سنوى لمكاتب وكالة حماية البيئة الأمريكية العشرة الموزعة فى جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك حكومات الولايات . هذا الدليل السنوى التشغيلى يحدد الأولويات بالنسبة للحيلولة دون التسرب من صهاريج التخزين الأرضية وتنظيفها كما يحدد الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف البيئية لوكالة حماية البيئة . وعلى الرغم من أهمية هذه المهمة إلا أنها تعتبر المهمة التى يفزع منها الموظفون ، لذا فإنها عادة ماتوكل إلى الموظف الجديد والعضو الأقل خبرة من بين الموظفين .

إن السبب فى تحاشى هذه المهمة هو أنها عادة ماتتطلب سلسلة محبطة من المسودات والمناقشات والاجتماعات التى يجب تضمينها فى الوثيقة الخاصة بالمهمة . كذلك فقد كانت الإدارة تقدم القليل من التوجيهات الواضحة بخصوص التأكيد على الوثيقة وأهميتها . لقد عانت الموظفة التى كلفت بإعداد الدليل خلال الأشهر الثلاثة التى سبقت حدوث هذه القصة ، وذلك منذ اليوم الذى تلقت فيه المهمة حتى إنهائها والموافقة عليها وإصدار دليل التشغيل . فلقد بدأت مهمتها على ضوء خطوط عريضة تمهيدية غامضة تلقتها من مديرها بخصوص مايجب عمله وباقتراح التحدث مع الشخص الذى تم تكليفه بإعداد الدليل فى السنة السابقة . لقد قررت هذه الموظفة بصورة سريعة أنه لابد من وجود طريقة أفضل لأداء هذه المهمة ، لذا فقد بدأت من خلال جهودها الذاتية بتحديد الخطوات المتضمنة فى إنهاء الدليل . لقد حصرت الخطوات التى تم اتخاذها وذلك لكى تتعلم كيفية إعداد الدليل والعمل المطلوب لإنهاء الوثيقة أو العمل . كذلك فقد تحدثت مع الأطراف الذين يجب عليهم الإسهام بأجزاء منه والمستخدمين لهذا الدليل أو العملاء الذين تلقوا الخدمة التى يقدمها الدليل . بعد ذلك ، ومن أجل نشر المعلومات ، فقد باشرت الموظفة إعداد خرائط توضح سير إجراء العملية التى اتخذتها هى والآخرون لإنهاء الدليل .

لقد كانت خطوتها التالية فى إصدار الدليل السنوى هى تفحص عملية العمل التى باشرتها للتو وتحديد الخطوات التى يمكن اختصارها أو إلغاؤها . لقد قامت بإعداد مسودة خريطة سير إجراءات «قبلية وبعدية» وصفت فيها العملية الحالية كما رسمت عملية جديدة مبسطة وأكثر فاعلية . لذا ففى اجتماعها مع براند عرضت له قرص كمبيوتر كانت قد أعدته حيث تضمن العرض توضيح خريطة سير الإجراءات الجديدة كما شرحت الإجراءات التى يجب اتباعها لإنهاء الدليل . لقد كان قرص الحاسب الآلى

يتضمن أيضاً توجيهات من السهل اتباعها بالنسبة للأشخاص الذين سوف يتم جمع المعلومات منهم وكيفية الحصول على مدخلات من الواقع وردود الفعل والنقاط التى تتطلب موافقة الإدارة . كذلك فقد كان الدليل الأخير موجوداً فى قرص الحاسب الآلى ، وذلك لأن دليل التشغيل فى كل سنة هو فى الأساس أحدث من السنة السابقة .

هذا المشروع المتعلق بتحسين الدليل السنوى لم يؤت ثماره إلا فى السنة التالية . ولكنه عندما تم تكليف شخص جديد بمهمة تحديث الدليل فى السنة اللاحقة استطاع (استطاعت) أن يستخدم القرص الذى حفظ عليه الدليل بنجاح وذلك بعمل مايلى :

- اختصار العملية من أجل إنهاء دليل التشغيل .
- تقليص مقدار وقت الموظف المطلوب لإعداد الدليل .
- تحسين جودة الدليل (حيث استطاع كل شخص أن يتعرف على العملية المثلى ومتى وكيف يقدم إسهامه) .
- رفع الروح المعنوية باعتبار أن الاحتكاك بين العاملين قد تم تقليصه ، وذلك لأن العملية المبنية بناء جيداً قد حالت دون أن يصبح هذا مشروع «الأزمة» السنوية التى يكرهها كل شخص من الأعماق .

وكما أشرنا فى ثنايا هذا الكتاب فإن المفهوم الرئيسى لإدارة الجودة الكلية هو خدمة العمل . فالعملاء ليسوا مجرد أطراف خارجية تدفع النقود للحصول على أى إنتاج ولكن الأفراد داخل وخارج منظمتك هم الذين يستخدمون ويعتمدون على الأشياء التى تنتجها . فى هذه الحالة فإن هناك عدداً من العملاء بالنسبة للمنتج الذى يتم إنتاجه من قبل مشروع التحسين هذا . فهناك :

أولاً : الشخص المجهول الذى سوف توكل إليه هذه المهمة فى السنة القادمة .

الفئة الثانية من العملاء : هم مديرو مكتب صهاريج التخزين الأرضية والذين تجاوبوا تدريجياً لمصدر الإزعاج السنوى هذا . فلقد قامت هذه الفئة بتحسين العملية التى كان يقبلها كل شخص باعتبارها شيئاً مسلماً به ومن خلال عملها هذا استطاعت أن تنور المشرفين عليها فيما يتعلق بالعملية .

الفئة الثالثة من العملاء : وتتألف من الأفراد الذين يستخدمون ويوزعون الدليل . إن توضيح العملية يجعل بالإمكان أداءها فى الوقت الملائم . لقد مكن وجود مجموعة من

معايير التشغيل المفهومة بشكل جيد مكتب صهاريج التخزين الأرضية من أن يقلص من المشاجرة والمشاحنة المترتبة على إصدار الدليل وجعلت بالإمكان العمل انطلاقاً من دليل السنة السابقة كما أدت إلى إيجاد مجموعة من التوجيهات عالية الجودة خاصة باستخدام الموظفين فى المكاتب الإقليمية لوكالة حماية البيئة والمكاتب المماثلة فى الولايات .

إن العملية لم تتطلب تحليلاً إحصائياً للتوضيح أو مقداراً كبيراً من وقت الموظفين . وعلى أية حال فإنه من خلال منح الموظف الحرية فى الاستفسار عن فحص عملية العمل تمكنت إدارة مكتب صهاريج التخزين الأرضية من إطلاق قوة إبداعية نتج عنها فاعلية أكثر ومنتج أكثر كفاءة . إن مايجب ملاحظته فى هذه الحالة هو أنه على الرغم من عدم قيام الموظفة التى أعدت الدليل بإيجاد فريق عمل رسمى إلا أنها عملت مع الموردين والعملاء والأطراف الأخرى الداخلة فى العملية كما استخدمت خرائط سير الإجراءات باعتبارها أداتها الرئيسية بالنسبة للاتصال والتدقيق .

قصة النجاح رقم (٢) : العمل مع الموردين :

فى هذه الحالة يمثل الموردون منشآت الاستشارة الهندسية التى تقوم بتنظيف التسربات من صهاريج الجازولين الأرضية . لقد كان للبرنامج الذى يديره رونالد براند فى وكالة حماية البيئة وظيفتان :

الوظيفة الأولى : التأكد من عمل الولايات والحكومات المحلية للحيلولة دون حدوث تسربات من صهاريج التخزين البترولية والكيميائية الأرضية .

الوظيفة الثانية : التأكد من تنظيف الأضرار البيئية فى حالة وجود تسرب بالصهاريج لذا فإن هذه الحالة تعالج البرنامج أو الوظيفة الثانية وهى التنظيف البيئى . ذلك أنه عندما تُسرِّب الصهاريج بعض محتوياتها فإنه يجب على مالك الصهريج - عادة مايكون مدير محطة الجازولين - توظيف طرف متعاقد للقيام بتنظيف الأضرار التى نجمت عن التسرب . ففى ظل تنظيمات أو قوانين تنظيف البيئة الفيدرالية فإنه يجب أن تراجع الحكومة (سواء أكانت الحكومة الفيدرالية أو حكومة الولاية التى يتم تفويضها بصورة مستمرة) خطة التنظيف وتجيزها قبل أن يبدأ التنظيف .

ففى إحدى ولايات الوسط الغربى الأمريكى كانت تؤجل عملية التنظيف بسبب التأخيرات التى تتم فى إجازة أو فسح خطط التنظيف . لقد كان كل شخص محبطاً فلقد كان موظفو الولاية غارقين فى زحمة المكالمات الهاتفية والعمل الكتابى وكانت خطط التنظيف متراكمة فى صناديقها كما كانت الخطط تعاد بصورة مستمرة إلى الشركات المتعاقدة للتنظيف بغرض المراجعة . فى الوقت نفسه كانت تُقفل محطات البنزين التى توجد لديها صهاريج متسربة ومن الممكن ألا يعاد تشغيلها مرة أخرى ، مما صعَّب على مالكى الصهاريج الحصول على الأموال المطلوبة لتنظيف التسرب .

لقد كان «جاك كلين هارت» رئيس برنامج صهاريج الولاية على أهبة الاستعداد ليترك العمل الحكومى بسبب التقلبات المستمرة والضغوط . غير أن جاك كان قد تنفس الصعداء قليلاً عندما دعت وكالة حماية البيئة إلى اجتماع من أجل مناقشة مشروع لتحسين العلاقات مع الأطراف المتعاقدة معها للتنظيف . لقد تمثل هدف البرنامج فى تنظيم يوم للتشاور مع كل الأطراف المتعاقدة التى تقوم بتنظيف المواد البترولية والجازولين ضمن نطاق الولاية . لقد كان الهدف من هذا اليوم هو تسهيل عملية الاتصال بين وكالة الولاية وشركات التنظيف .

ومن أجل إعداد يوم للتشاور قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بالعمل مع الولاية بغرض توضيح مايتوقعونه من الشركات المتعاقدة . وبما أن وكالة حماية البيئة قد ساعدت فى تنظيم هذه الوقائع فى بعض الولايات الأخرى فقد كانت قادرة على مساعدة الولاية لكى تتوقع نوع الأسئلة التى سوف تطرحها الأطراف المتعاقدة . لقد كانت الخطوة المبكرة الأخرى فى تخطيط يوم التشاور هى القيام بعملية العصف الذهنى لابتداع أفكار خلاقة حول العوائق التى تواجه الأطراف المتعاقدة للتنظيف والتى تحاول تلبية متطلبات الولاية . لقد كانت إحدى الخطوات الأولى التى تم اتخاذها من قبل الولاية هى تطوير وإعداد خريطة سير عمل توضح الخطوات التى تم اتخاذها من لحظة التبليغ عن تسرب الصهريج الأرضى حتى وقت بداية التنظيف الفعلى .

لقد اندهش جاك والعاملون المشاركون معه عندما اكتشفوا أن كل واحد منهم كان يؤدى العمل بطريقة مختلفة . لقد استغرق الأمر بالنسبة لبعض الموظفين يوماً واحداً كما استغرق الأمر بالنسبة لآخرين شهراً واحداً لمراجعة النوع نفسه من الخطة . فلقد تعلموا أن كل واحد منهم كان يستخدم معايير مختلفة فى إجازة أو فسح مكان الآبار أو الحفر التى تستخدم فى مراقبة تلوث التربة . لقد طبقوا عدداً مختلفاً من قواعد

اتخاذ القرار فى إجازة نوع الجهاز الذى سوف يستخدم خلال عملية التنظيف . بل كانوا مختلفين على الفسوحات البيئية التى سوف يحتاج إليها المتعاقد للبدء فى عملية التنظيف . ذلك أنه لم يكن لديهم أى إجراءات أو توجيهات خطية تحكم عملية مراجعة خطط التنظيف . ولهذا فقد كانت كل عملية مراجعة فريدة فى نوعها . لقد جعلت عملية الإعداد ليوم التشاور الأمر واضحاً بالنسبة للموظفين فيما يتعلق بشرح الأسباب التى تبين ارتباك وقلق المتعاقدين .

وقبل أن يتم تنفيذ يوم التشاور ، أدرك جاك أن منظمته سوف تحتاج إلى تطوير مجموعة من الخطوات التوجيهية العريضة ومعايير التشغيل لمراجعة خطط التنظيف . لقد بدأ جاك وموظفوه بتفحص كل خطوة فى عملية التبليغ عن التسرب وتقديم خطة التنظيف . فعلى سبيل المثال ، كان تفحصهم لهذه الخطوات منطلقاً من طرح الأسئلة التالية : ماهو نوع المعلومات التى كانت تحتاج إليها الولاية من الشركات التى تبلغ عن وقوع التسرب ؟ كيف يقوم موظف الوكالة بتسجيل المعلومات التى تأتى من خلال الهاتف ؟ هل يجب على الوكالة تطوير نموذج مقنن لتسجيل التسربات التى تصف البيانات المطلوبة ؟ إذا ما أقدمت الوكالة على تطوير نموذج مقنن ، فلماذا لاتقدمها إلى المتعاقد لكى يقوم بجمع المعلومات وتبلغ المعلومات الصحيحة فى المقام الأول ؟ .

لقد قررت حكومة الولاية تطوير نموذج مقنن للتبليغ عن التسرب ، ولكن بما أن كل موظف تعود أن يطلب البيانات التى يفضلها ، فإن الأمر لم يكن سهلاً للوصول إلى اتفاق بخصوص ما يجب أن يتضمنه النموذج . على أية حال فبجهود ومساعدة الطرف الذى يقوم بتسيير عمل إعداد النموذج ، تم فى نهاية المطاف تصميم النموذج الذى لعب دوراً مهماً فى عملية العمل . فلقد ساعد النموذج بالنسبة للوكالة والأطراف الموردة لها (يقصد بهم متعاقدو النظافة) على توضيح ماتتوقعه حكومة الولاية منهم . كذلك فقد قلص النموذج التباين فى عمليات التبليغ عن التسربات وساعد على تجنب كل شخص الضياع والإحباط الناجم عن تكرار التبليغ عن نفس التسرب عدة مرات . بعد ذلك تحول «جاك» إلى الخطوات الرئيسية الأخرى فى عملية التنظيف وحاول الوصول إلى اتفاق على تلك الخطوات كذلك .

لقد بدأ «جاك» يستوعب الصعوبة التى يواجهها المتعاقدون عندما يتعاملون مع منظمته ، وتبعاً لذلك فقد قرر بأنه من الحكمة أن يجتمع مع عدد صغير من المتعاقدين لإجراء محادثات غير رسمية قبل أن يعقد يوم التشاور . لقد أوصى الشخص القائم

بعملية التيسير لديه Faciltator أن يقنع جماعة معينة – وهم عبارة عن عدد صغير من الأفراد الذين يمثلون العملاء والموردين فى العملية فى آن واحد – بتجزيب بعض الأفكار بالنسبة ليوم التشاور . لقد حددت جلسة الجماعة المعنية Focus Group مشكلات محددة يواجهها المتعاقدون مع متطلبات الولاية كما قدمت مؤشراً أو دليلاً على درجة الإحباط العالية والشعور بالغضب اللذان ينتابان المتعاقدين بسبب ممارسات الولاية . لقد كان المتعاقدون قلقين بسبب التكلفة العالية التى يتكبدونها نتيجة لغياب العملية الواضحة . كذلك فإن القيام بإعادة عمل الخطط والنشاطات المتعلقة بالتنظيف كانت غالية . لقد كان المتعاقدون متضايقين بخصوص قدرة عملائهم ، وبصفة رئيسية أصحاب الأعمال الصغيرة ، على تحمل تكاليف التنظيف .

لقد استمر طاقم الموظفين التابع «لجاك» من خلال استخدام الأسئلة العلمية والحلول المقترحة التى طرحتها الجماعة المعنية ، فى توضيح وتبسيط إجراءاتهم . لقد أصبح القرار المتعلق بعقد يوم التشاور العامل المحفز فى تحسين عمليات المنظمة . لذا فإنه عندما عقدت الجلسة كانت تمثل نجاحاً كبيراً ، حيث حضر مايزيد على «١٥٠» متعاقداً . كذلك فقد غادر الموظفون الجلسة ولديهم شعور بالثقة لأنهم توقعوا كل الأسئلة تقريباً وأجابوا عليها بناء على مجموعة الإجراءات الواضحة والبسيطة التى طوروها .

لقد قامت الولاية بتطوير وتوصيل مجموعة محددة من توقعات المتعاقدين التى تقدم خدمات التنظيف . فلقد خصصوا مصادر جوهرية لمبدأ إدارة الجودة المهم والمتعلق بالعمل مع الموردين . مع الأخذ فى الاعتبار بأن حكومة الولاية لم تتنازل للمتعاقدين عن أية رسوم متعلقة بذلك . لذا فقد عملت الولاية مع وكالة حماية البيئة والمجموعة المكلفة بتحديد حاجات الموردين وإمكاناتهم ، وبناء على الدروس التى تعلمتها من هذه المجموعة ، قامت بشكل أوسع بتعديل العملية . بعد ذلك قامت حكومة الولاية بتخصيص يوم لمناقشة الموارد النادرة وذلك من أجل شرح متطلبات الولاية بالنسبة للمتعاقدين . على أن جهود الاتصال لم تقف عند حد اليوم المخصص للتشاور ، إذ إن الاتصال مع الموردين فى الواقع ، تم بناءً على العمل الذى بُذل من أجل الإعداد لهذا اليوم . فالكثير من الأوراق أو النشرات التى تم استخدامها فى يوم التشاور أصبحت تستخدم الآن بشكل روتينى للإجابة على الأسئلة المطروحة من قبل الموردين الجدد ومن قبل مالكى الصهاريج الذين لديهم صهاريج يوجد بها تسرب للوقود .

قصة النجاح رقم (٣) : مركز نقليات ساكرمنتو الجوى التابع للقوات الجوية الأمريكية :

فى عام ١٩٩١م منح معهد الجودة الفيدرالى مركز نقليات ساكرمنتو الجوى التابع للقوات الجوية الأمريكية «جائزة تحسين النموذج الأصلى لصنع الطائرة» . لقد بدأ قائد نقليات القوات الجوية برنامج إدارة الجودة الكلية فى نهاية عام ١٩٨٧م ، وطبقًا لتقرير معهد الجودة الفيدرالى فإنه كان لدى هذا القائد برنامج من أفضل برامج إدارة الجودة الكلية فى الحكومة الفيدرالية . لقد قام مركز نقليات ساكرمنتو الجوى التابع للقوات الجوية الأمريكية ، وذلك طبقًا لما أورده تقرير القوات الجوية ، بدعم التحسين الهائل فى قدرات مهام الطيران . «فمنذ زمنٍ ليس بالبعيد كانت نسبة (٤٠٪) فقط من طائرات F-11 المقاتلة التابعة للقوات الجوية كانت تستطيع أن تنقل جوًا بالطائرة فى أية لحظة . على أنه بنهاية عام ١٩٨٨م كان معدل إمكانية أداء هذه المهمة قد ارتفع إلى (٧٤٪) . واليوم فى عام (١٩٩١) فإنها تتجاوز (٧٦٪) وأنها لاتزال فى ازدياد . والشىء نفسه أيضًا ، فإن طائرة A-10 المقاتلة صار لديها فى الوقت الراهن معدل إمكانية لإنجاز المهمة التى تقوم بها يساوى (٨٨,٣٪) . هذا الرقم يعتبر أعلى رقم على الإطلاق بالنسبة لهذه الطائرة والأفضل فى القوات الجوية» . (Federal Quality Institute, 1991, P. 12)

لقد تم تحقيق التحسينات التى أوردها تقرير القوات الجوية من خلال عدد من مشاريع التحسين الصغيرة . وهنا نقتبس من التقرير مرة أخرى العبارة التالية «على مدى السنوات الخمس الماضية كان لدى مركز نقليات ساكرمنتو الجوى التابع للقوات الجوية الأمريكية مايزيد عن (٢٤٦) فريق تحسين فى عمليات مختلفة . هذه الفرق شملت فرق القيام بعملية الإجراءات الرسمية ، بالإضافة إلى حلقات الجودة غير الرسمية والمجموعات المكونة لهذا الغرض (Federal Quality Institute, 1991, P. 12) .

لقد لخص التقرير بعض الإنجازات التى قامت بها فرق التحسين هذه فى الأمثلة الثلاثة التالية :

المثال الأول :

١ – «**المشكلة** : حدوث تسربات للوقود فى خزانات (صهاريج) الوقود الداخلية لطائرة F-111 وذلك بعد فك وإعادة اللحام . وقد ترتب على التسربات فى الوقود تأخير تسليم الأربع عشرة طائرة .

الإجراء : تطوير طريقة جديدة لتلحيم خزانات الوقود وذلك باستخدام ضغط الماء العالى بدلاً من استخدام المواد الكيميائية المذيبة .

النتائج : تستغرق العملية الآن ثلاثة أيام إضافية لكى يتم فك لحام الصهاريج غير أن التسرب قد تم تقليصه لكل طائرة من متوسط (٣,٥) ، وبذلك لم يعد هناك تأخير فى التسليم فى السبع والثلاثين طائرة الأولى بعد أن تمت عملية التحسين» .

المثال الثانى :

٢ – « **المشكلة** : يجب على المقاولين من خارج القاعدة الجوية الذين يرغبون فى الدخول إلى القاعدة الانتظار حوالى عشرين دقيقة لاستكمال الإجراءات الأمنية .

الإجراء : قم بإلغاء المتطلبات غير الضرورية والمعلومات المتكررة . قم كذلك بتقليص الملفات والنماذج المكررة .

النتائج : بناء على الإجراء السابق فإن إنجاز العمليات المتعلقة بالعمل الأمنى يستغرق الآن أقل من ثمانى دقائق . لقد تبين لنا من خلال عملنا هذا أننا قد اختصرنا ألف ساعة من عمل كل فرد فى كل سنة ......» .

المثال الثالث :

٣ – «**المشكلة** : فى يناير ١٩٨٨ بلغ عدد الوحدات التى لم يتم تسليمها بموجب العقود حوالى (٤٠٠٠) وحدة تقريباً .

الإجراء : تعديل الإجراءات المتعلقة بمعالجة طلبات الشراء ومتابعة عقود التسليم . إلى جانب ذلك فقد تطلب الأمر تقديم تدريب إضافى بالنسبة لمديرى العقود .

النتائج : بحلول سبتمبر (١٩٩٠) انخفضت التسليمات المتأخرة إلى (٦٧٨) والتى تمثل نسبة (٨٣٪) من الطلبات المتأخرة (Federal Quality Institute, 1991, P. 12) .

قصة النجاح رقم (٤) : حالة الإفراط فى كتابة المذكرات :

لأسباب سوف تتضح بدهيتها فيما بعدُ تبقى هذه القصة من قصص النجاح فى إدارة الجودة الكلية غير مسماة . ففى حكومة إحدى البلديات الكبيرة فى ظل الشمال الشرقى من الولايات المتحدة الأمريكية ، كان هناك مكتب خاص يعانى من صعوبات بالغة فيما يتعلق بالوفاء بالمواعيد النهائية . يعمل المكتب كمقر لتحليل السياسات بالنسبة للمفوض التابع لوكالة حماية المستهلك المحلية . لقد كان مدير المكتب أستاذًا سابقًا وكان إبداعه معروفًا عنه على نطاقٍ واسع ، هذا إذا لم يكن عبقريًا ، من حيث التحليل ووضع الخطط أو الاستراتيجيات . ولسوء الحظ فإنه كان أيضًا يحظى بسمعة كونه الشخص الذى لم يحضر إطلاقًا فى الموعد المحدد للاجتماعات كما أنه لم يقدم إطلاقًا مهمة حسب الجدول .

لقد كان من الطبيعى ، أن يجد موظفوه أن هذا السلوك محبطًا إلى حدٍ ما كما تأكد لهم من أن فعاليتهم قد أضعفت بسبب سمعة مديرهم من كونه «أستاذًا شاردٍ الذهن» . لقد نمَّت إحدى الأعضاء الجدد من الموظفين اهتمامًا بتطبيق إدارة الجودة الكلية ، كما أقنعت المدير بأن يقرأ بعض المقالات فى الموضوع . بعد عدة أسابيع قرر المدير أن يتعاقد مع مستشارٍ لتنفيذ جلسة تدريبية فى إدارة الجودة الكلية لمدة يوم واحد ثم ينسحب بعد ذلك . وبعودة الموظفين إلى المكتب طلب من أربعة من كبار المحللين إذا كان بإمكانهم أن يشكلوا فريقًا لتحسين الجودة من أجل مجابهة مشكلة عدم الوفاء بالمواعيد النهائية .

واحدة من أولى المهام التى اضطلع بها الفريق كانت رسم خريطة يبين فيها الخمس والعشرين مهمة التى كُلف بها المكتب من قبل المفوض . لقد تتبع الفريق مقدار الوقت الذى يتم استغراقه من اللحظة التى تبدأ فيها المهمة . كذلك فقد طوروا خرائط لسير الإجراءات حددوا فيها كل خطوة تم اتخاذها للرد على المهمة والشخص الذى قام بإنجازالمهمة ومقدار الوقت الذى تم استغراقه لإنهاء المشروع .

لقد أدى تحليل الفريق لهذه المهام إلى أن يكتشفوا أن معدل الوقت الذى تستغرقه المهمة هو أربعة عشر يومًا حتى يتم الانتهاء منها علاوة على وجود أربعة أيام تأخير . كذلك فقد علم الفريق بأن (٧٥) بالمائة من مهامهم تتطلب مذكرة صغيرة كوسيلة للرد أو الاستجابة وأن عدد (١٢) بالمائة تتطلب تقريرًا مطولاً وأن (١٣) بالمائة تتطلب ردًا

شفوياً مختصراً . لهذا فقد قرر أعضاء الفريق أن يركزوا اهتمامهم مبدئياً على عملية إعداد المذكرات الصغيرة حيث إنها تمثل نوع الوسيلة أو الوسيط بالنسبة للطريقة التى ينوون بها الاتصال .

لقد أدى المزيد من التحليل إلى اكتشاف أن المسودة الأولى لمذكرة الرد على المهمة كانت تنجز فى العادة فى يومين ونصف . لكن من الناحية الأخرى فقد بينوا بشكل موثق بأن مامعدله سبع مسودات ونصف كانت تنجز بصورة كاملة قبل الموعد النهائى . إن من الواضح أن المشكلة كانت تنحصر إما فى عملية تقديم التعليمات المبدئية لأولئك الذين يكتبون المذكرات أو فى جودة ودقة التعليقات . لقد ثبت فى النهاية أنه لايوجد إلا شخص واحد فقط يبدو أنه يرفض مسودة المذكرات التى تكتب أكثر من مرتين وهذا الشخص هوالمدير . وفى الحقيقة فإنه إذا ماتم استبعاد مراجعة وتدقيق المدير ، فإنه من الممكن التخلص من مشكلة التأخير فى الأداء .

لقد قرر فريق التحسين أن يجرب ما إذا كان المدير قد استمع خلال التدريب إلى الجانب المتعلق بطرد الخوف من مقر العمل . لقد حدد أعضاء الفريق اجتماعاً مع المدير لمناقشة النتائج التى توصلوا إليها خلال تحليلهم . فبعد جلسة صعبة ومكثفة استمرت ثلاث ساعات وافق المدير على الإجراء الجديد . أولاً : بناء على ذلك فقد تمت صياغة قائمة مهام جديدة لمحاولة استنباط المزيد من مجموعة التعليمات المتكاملة من المدير فيما يتعلق بعرض المذكرة ومحتواها . ثانياً : سوف يقوم فريق التحسين بتطوير ورقة غلاف جديدة بالنسبة للمذكرات التى يشار فيها إلى مضمون أو غرض المذكرة ومتى يحل موعدها كما يقدم موعداً نهائياً بالنسبة للملاحظات أو التعليقات . وبصفة رسمية فقد وافق المدير على أن يحاول أن يقلل من عدد المسودات التى يطلبها قبل أن يجيز أو يوافق على المذكرة كشىء نهائى .

وبعد شهر فى ظل العمل بالإجراءات الجديدة ، شعر الموظفون بأن بعض التحسين قد حدث وبالتالى فقد قرروا إجراء تحليل للمهمات الجديدة التى تمت فى الشهر المنصرم . لقد قادهم التحليل إلى اكتشاف أن معدل ماتستغرقه المهمة هو أحد عشر يوماً حتى يتم الانتهاء منها وكانت فيما مضى تنجز متأخرة يوماً ونصف اليوم . وعلى الرغم من أنه لا أحد يعتقد بأن عملية التحسينات قد انتهت ، فإن كل شخص كان مسروراً بالتحسينات التى تم إدخالها . وعلى ضوء هذا التشجيع الذى تم من خلال هذه البداية الناجحة فقد تقابل فريق التحسين مرة أخرى فى محاولة منه للحد من المهام المفقودة .

قصة النجاح رقم (٥) : مكاسب الإنتاجية من خلال مشاركة الموظفين فى إدارة الصحة العامة التابع لمدينة نيويورك :

لقد تورط قسم صيانة السيارات بإدارة الصحة العامة فى المشكلات وذلك عندما وصل إلى القسم رونالد كونتينو (Contino and Giuliano, 1991) . ففى يوم ، كان نصف السيارات معطلا وخارج الخدمة ، كما أن ثلث تلك السيارات التى تغادر الكراج كانت تتعطل قبل أن تُنهى مشوارها . ومع وجود ستين مركزًا للصحة العامة موزعة فى أرجاء المدينة فإن الإشراف على الموظفين كان متدنيًا . لهذا فإن أى تحسين للوضع سوف يتطلب المساندة والمشاركة من جميع مستويات العاملين فى الإدارة .

لقد هاجم «كونتينو» المشكلات على جهات متعددة . فلقد جلب عدداً من الموظفين الجدد الذين يستوعبون أهدافه بالنسبة للمنظمة كما مضى فى البحث بجد عن أشخاص و تعيينهم فى المراكزالمهمة حيث كان هؤلاء الأشخاص فى الواقع يعملون فى القسم ولديهم الاستعداد للعمل كما أنهم لم يكونوا خائفين من التغيير . كذلك فقد تم إيجاد نظام لإدارة المعلومات لقياس كفاءة وفعالية الأداء . عند تلك النقطة كان «كونتينو» مستعداً للتركيز على دمج أو إشراك العامل أو الموظف فى عملية التحسين .

لقد شكَّلَ «كونتينو» فريقًا من العاملين ، لكنه كان يرغب فى تجنب المواقف الرسمية التقليدية والتى ، فى اعتقاده ، أنها قد جعلت مثل هذه الجهود التعاونية غير فعالة وليس لها معنًى فى الواقع . لقد قدم «كونتينو» خطته إلى النقابات على اعتبار أنها اختيارية بشكل كامل ، وبذلك فإن كلاً من الطرفين ، أى هو وممثلى العمال ، كانوا أحراراً فى ترك الفريق فى أي وقت . أما بالنسبة لأعضاء فريق العاملين والذين كانوا يمثلون مهناً مختلفة ، فقد كان يجب أن تتم الموافقة على مشاركتهم فى الفريق من قبل قائد النقابة و «كونتينو» . لقد كان لدى فريق العاملين ثلاثة أهداف .

الهدف الأول : هو الاتصال . فلقد كان من المهم بالنسبة للمعلومات أن تكون منقحة من خلال المستويات البيروقراطية الحالية وذلك لأن التحريف يحدث عندما تنقل هذه المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى . لقد عمل أعضاء فريق العاملين باعتبارهم قنوات موصلة من العاملين إلى «كونتينو» وبالتالى فإن كلا الجانبين سوف يستفيدان من هذا التقارب .

الهدف الثانى ويتمثل فى تحسين أجواء العمل . ذلك أن كونتينو يعتقد بأنه إذا ما أصبحت بيئة العمل أكثر ملاءمة وانفتاحًا ، فإن الروح المعنوية والإنتاجية سوف تتحسن أيضًا .

الهدف الأخير هو حل المشكلات التشغيلية للقسم . فالعاملون هم الخبراء بالنسبة لما يحدث فى كراجات السيارات ، فهم يعرفون ما الذى يجدى أو ينفع كما أن لديهم غالبًا مقترحات لحل المشكلات .

وبناء على تحديد فريق العاملين للمشكلات والقضايا التى تقلقهم قام «كونتينو» بالعمل معهم من أجل تطبيق الحلول . فلقد وجههم للعمل من خلال النظام لكى يقوموا بعمل التغييرات ، لكنه ترك باب مكتبه مفتوحًا باعتباره الحكم الأخير فى حالة حدوث صراع . لقد أعطى تعليماته للإدارة للعمل مع فريق العاملين كما وجهها بأن تتجنب إعاقة عملية التحسين .

لقد كانت واحدة من أولى النتائج التى تم التوصل إليها هى تحسين ظروف العمل فى الكراج . فلقد تحسنت الإضاءة بصورة مباشرة ، وتم إصلاح أنظمة التدفئة ، كما تضاعفت أعمال الصيانة فى المبانى ذاتها . هذه النتيجة أدت إلى بناء الثقة بين العاملين كما أظهرت أن الإدارة كانت جادة بخصوص العمل معهم وحل المشكلات . ومع مرور الوقت تم عمل تحسينات أخرى مثل تركيب مكيفات الهواء وشراء التجهيزات المتعلقة بإجراء التدريب .

لقد قدم العاملون عددًا من الاقتراحات من أجل تقليص الوقت الذى تتعطل فيه السيارات عن العمل . ذلك أن الكثير من التأخيرات كانت تنشأ بسبب أنه كان يجب على الكراجات الانتظار لحين وصول قطع الغيار من ورش أحد الأقسام الإدارية لمدينة نيويورك أو لعدم وجود الأجهزة الملائمة لديها . وعلى الرغم من أن الكثير من أعمال التصليح كانت تتطلب ساعتين من العمل فقط فإنَّ السيارات كانت تتعطل لعدة أيام . لقد طلب فريق العاملين الحصول على الأدوات الملائمة حيث يمكن تبعًا لذلك أداء الكثير من العمل فى الكراجات بدلاً من تصليحها فى ورش أحد أقسام مدينة نيويورك ، كما اقترحوا أيضا إصلاح نظام الإمداد أو التموين بحيث يسمح ذلك بأن يكون لدى الكراجات المزيد من قطع الغيار . وبهذه الطريقة ، فإن القليل من العمل سوف يكون موضعًا للتأخير من قبل المراسلين لكى يحصلوا على قطع الغيار ويوصلوها من ورش أحد أقسام المدينة .

إن أهمية إشراك النقابات وتكييف المشاركة لتتلاءم مع النموذج التاريخى للمنظمة المحلية تم توضيحه من خلال الاقتباس التالى من ممثل النقابة . «جون جيليانو» حيث قال :

قبل أن يأتى «رون كونتينو» للعمل فى قسم صيانة السيارات بإدارة الصحة العامة التابع لمدينة نيويورك ، كان الموقف عبارة عن تنافس بين طرفين هما «الإدارة ونحن» . فلم تكن الإدارة تلقى لنا بالاً وكنا نعمل مثل الخنازير فى الزرايب . لقد كانت الروح المعنوية متدنية ، كما كانت هناك المئات من الشكاوى . إلى جانب ذلك فقد كانت النقابة تتصارع مع الإدارة يوميًا .. كما أننا لم نكن نخبر الإدارة بخصوص مشكلات إصلاح سياراتهم حتى جاء «رون كونتينو» قائد النقابة بفكرة إشراك القوى العاملة . لقد اقترب بعمله هذا من قيادة النقابة . لقد قررنا فى النقابة بأن «نعطى فرصة لخطة كونتينو ، ذلك أن بإمكاننا أن نعود دائمًا إلى الأسلوب الذى كنا نتبعه» .

لقد كانت التوجيهات تشير إلى أنه ليس مسموحًا لأى عضو من أعضاء فريق العاملين أن يشارك أو يتدخل فى شئون النقابة فيما يتعلق بالنظام أو الشكاوى . وبذا فإن **إحدى النقاط الجوهرية** لهذا الاتفاق هى أنه قد تم من خلال المصافحة بالأيدى والتعهد بتنفيذه دون الحاجة إلى شىء مكتوب بهذا الخصوص . وبالتالى فإن بإمكان أى طرف الانسحاب من الاتفاق . **النقطة الجوهرية الأخرى** فى الاتفاق هى أنه لن يفقد أى شخص عمله . إننا سوف نعمل سويًا على مساعدة المنظمة لتقف على قدميها والحصول على المزيد من الفعالية فى العمل (Contino and Giuliano, 1991, P.189) .

قصة النجاح رقم (٦) : تحسينات الجودة فى قسم شئون المحاربين القدامى :

لقد بدأ المديرون فى مكتب فيلادلفيا الإقليمى لإدارة شئون المحاربين القدامى تجريب إدارة الجودة الكلية عندما تبين لهم أن هناك حاجة حقيقية لتحسين جودة الخدمات التى تقدمها الوكالة للمحاربين القدامى والمستفيدين الآخرين . ففى الماضى كانت عمليات الإدارة تقوم على «معايير خدمة مشتقة داخليًا» (Koons, 1991, P. 35) والتى لاتعكس بالضرورة أولويات واهتمامات عملاء الوكالة (الذين هم المحاربون القدامى والمستفيدون) . ففى الماضى ، لم يتم القيام بعمل محاولات حقيقية لتحديد العملاء بوضوح أو فحص عمليات التشغيل الداخلية للوقوف على ما إذا كانت ترضى توقعات وحاجات العميل .

لقد كانت واحدة من الوظائف التى قررت الوكالة أن تتفحصها هى العملية التى تقوم الوكالة من خلالها بمنح المحاربين القدامى قروضاً مقابل بوالص تأمينهم . إنه من الممتع والمفيد أن تلاحظ أنه وقبل فحص هذه العملية استناداً إلى حاجات العميل كان موظفو الوكالة يشعرون بأنهم يقدمون خدمة ممتازة ، لقد كان هدف الوكالة إنهاء إجراءات طلبات القروض خلال الأيام الخمسة المخصصة للعمل .

على أنه بعد الحديث مع المحاربين القدامى ، تبين للموظفين أنه حتى لو أن الوكالة أوفت استكمال أهدافها الإجرائية فى خمسة أيام فإن العملية بالنسبة لمن لايملكون بوالص أو سندات تأمين لاتزال تستغرق أسبوعين إلى حين استلامهم شيكات القرض وذلك من وقت تعبئتهم الطلبات . هذا التأخير الإضافى كان جزءاً من النظام حيث إن الأمر يستغرق عدة أيام بالنسبة للطلب لكى يصل إلى الوكالة عن طريق البريد ، وثلاثة أو أربعة أيام أخرى لإرسال شيك ليعاد مرة أخرى إلى الوكالة بواسطة البريد ثم مجموعة من أيام عطل نهاية الأسبوع فيما بين عمليتى الإرسال هذه . لذلك فإنه من منظور الأفراد الذين يحملون سندات تأمين فإن عملية إجراء القرض تستغرق أسبوعين كاملين .

لذا فإنه عندما قام موظفو الوكالة بفحص هذه العملية الإجرائية من وجهة نظر أصحاب سندات التأمين تبين لهم أن فترة أسبوعين تعد طويلة ، ذلك أن أى محارب قديم أو مستفيد كان قد قدم طلبه للحصول على قرض على أساس سند التأمين فعلى الأرجح أنه إنما قدم طلبه لأنه يرغب فى الحصول على النقود بسرعة . وبالتالى فإنه بدلاً من قبول الحقيقة التى مفادها بأن أسبوعين كانت الأحسن بالنسبة لما يستطيعون فقد بدأ موظفو الوكالة البحث عن طرق لتشذيب الوقت الضائع من عملية الإجراءات .

لقد تم إدخال جهاز الفاكس في الوكالة وبذلك أصبح لدى أصحاب سندات التأمين الخيار في أن يرسلوا طلباتهم من خلال الفاكس بدلاً من إرسالها بالبريد . هذا الخيار كان مقروناً بضمان مفاده أن الوكالة سوف تُباشر إجراءات العمل في الطلبات في اليوم الذي تتلقاها فيه . إلى جانب إدخال الفاكس فقد تمت إضافة تحسين آخر وذلك عندما بدأت الوكالة في استئجار صندوق بريد قليل التكاليف تم تخصيصه لطلبات القروض ، حيث أدى ذلك إلى سرعة فائقة في إيصال البريد . في ظل النظام الجديد فإن البريد يجمع في كل صباح الساعة (٣٠ : ٥) ومن ثم يتم إيصاله إلى المكتب بحلول الساعة السادسة صباحاً . وبهذا تكون الطلبات جاهزة لاتخاذ الإجراءات عليها بحلول

الساعة الثامنة صباحًا وذلك عندما يبدأ الدوام . وببساطة يمكن القول ، إنه من خلال تطبيق هذين التحسينين فقد تم تقليص الوقت الضائع في اتخاذ الإجراء على الطلب إلى مايعادل (١,٦) يوم عمل من أيام الأسبوع .

هذه الحالة تُعد مثالاً رائعًا للفجوة التي من الممكن أن تحصل في الغالب بين معايير مقدمي الخدمة وتوقعات العميل . لقد شعر الموظفون في هذه الوكالة بأنهم يعملون عملاً ممتازًا حتى قاموا بالفعل بسؤال عملائهم بخصوص حاجاتهم الحقيقية . بل إنه حتى في الظروف التي تكون فيها الغالبية العظمى من العملاء راضين عما يقدم لهم ، فإنه من الممكن أن يظل هناك حيز كبير من المجال لإدخال التحسين . ففى وصف «بول كونز» لجهود وكالته لتحسين الخدمة حذر المديرين الآخرين من خداع أنفسهم بالأرقام قائلاً «على سبيل المثال ، إذا ما أشارت التقارير المسحية للرضا بأن (٩٧٪) من المستجيبين كانوا «راضين» بالنسبة للخدمة المقدمة ، فإنه ربما يكون هناك ميل أو نزعة لأن تقول أو تعتقد أن المنظمة تعمل بشكل رائع . غير أن هذه النسبة عندما تطبقها على المجتمع الكلي لأولئك الذين تخدمهم فإنها ربما تشير إلى أن هناك مجموعة كبيرة من الأفراد غير راضين عن الخدمة التي يتلقونها . ففي حالة الوحدة الخاصة بالمكالمات المجانية لدينا والتي تتلقى أكثر من (٦٠٠,٠٠٠) مكالمة في السنة فإن نسبة (٧٩٪) من رضا العملاء تعني أن مايقرب من (١٨٠٠) من الأشخاص المتصلين كانوا غير راضين عن الخدمة» (Koons, 1991, P.36) .

قصة النجاح رقم (٧) : مستشفى بلونت صموريال فى مارفيل ، تينسى :

تعتبر الأخطاء الإدارية وإعادة العمل والتأخير في الوقت وانحراف العملية عن مسارها الطبيعي محبطة ومكلفة في منظمات القطاع العام . ذلك أن مثل هذه الأخطاء من الممكن أن تكون مهددة لحياة البشر في المستشفيات ووكالات الصحة العامة ، حيث إن قضية الحياة والموت الملحة ربما تكون واحدة من الأسباب التي جعلت قطاع الخدمات الصحية يتبنى بصورة سريعة إدارة الجودة الكلية . لهذا فإنه عندما أصبح «جوزيف داو سون» المدير التنفيذي لمستشفى بلونت مموريال في مدينة مارفيل بولاية تينسي ، بدأ جهوده المتعلقة بإدارة الجودة الكلية من خلال تقويمه للوضع الحالي

للمستشفى وحاجات وتوقعات المجموعة التي يخدمها المستشفى . لقد عانى المستشفى من خسائر فادحة بما في ذلك المديونية المرهقة والطويلة الأجل . بالإضافة إلى ذلك فلقد شهد مستشفى بلونت مموريال انخفاضاً في نسبة المقبولين في المستشفى إضافة إلى وجود مجلس إدارة من طراز جديد وكذلك علاقات متدهورة مع الجماعة التي يخدمها بشكل مطرد (Matherly and Lasater, 1992, P. 82) .

وعملاً بمبدأ تدريب الإداريين خارج نطاق العمل ، فقد بدأ التدريب على إدارة الجودة الكلية بالنسبة للمديرين بالمستشفى وكل مساعدي المديرين وكل رؤساء الأقسام والإدارات . لذا وبعد أن تلقى كل شخص التدريب تم البدء في برامج إدارة الجودة الكلية في كل مجالٍ تقريباً من أنشطة المستشفى . لقد كانت المشاريع متنوعة تتراوح من برنامج جديد تم تصميمه من أجل التقليص من عدد إنذارات الحريق الخطأ إلى المشروع الذي قُصد منه التقليل من عدد الأخطاء الحاصلة في الفواتير .

لقد باشر الموظفون العاملون في قسم القبول في مستشفى بلونت مموريال مشروعاً يستهدف فحص دقة الموظفين في نقل المعلومات الضرورية من السجلات الخاصة بدخول المريض أو نماذج المعلومات . لقد قرر الموظفون ، بعد التحليل المبدئي ، أن هناك مانسبته (٦,٥٪) من الخطأ مرتبطة بنقل المعلومات من نموذج إلى آخر . هذا التوقع بالنسبة للأخطاء كان عالياً جداً في اعتقاد أعضاء فريق المشروع لهذا فقد بدأ الموظفون سلسلة من الاجتماعات بخصوص إجراءات العمل في النماذج ونظام الترميز . لقد اتفق أعضاء الفريق على أن الغموض الموجود في نظام الترميز كان هو المسؤول الأول عن معدل الأخطاء وبناء على ذلك تم إدخال التعديلات الملائمة في إجراءات الترميز وبالتالي هبط معدل الخطأ إلى أقل من واحد بالمائة .

لقد حدثت تغييرات إيجابية في مجالات أخرى من أنشطة مستشفى «بلونت مموريال» وكان من الواضح أنها تُعزى إلى إدارة الجودة الكلية . فلقد زاد معدل مستوى رضا العميل ، كما أن جودة العمل تحسنت ، وانخفضت التكاليف ، وتدنى الغياب وتحسن مستوى السلامة والروح المعنوية كما انخفض معدل تسرب الموظفين .

قصة النجاح رقم (٨) : إدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع فى المقاطعة الشمالية الشرقية :

لعدة سنوات مضت كان هناك انخفاض حاد في ميزانية وزارة الدفاع الأمريكية . هذا النوع من الوضع المالي الشحيح أثر على منظمات مثل إدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع في المقاطعة الشمالية الشرقية من أن تجعل إجراءاتها التشغيلية تسير بانسياب لكي تواصل إنجاز أهدافها وغاياتها . لقد كانت المهمة الأساسية لإدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع بالمقاطعة الشمالية الشرقية هي إدارة عقود وزارة الدفاع مع الجهات الخارجية والتأكد من أن العقود العسكرية تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة .

لقد كان لدى إدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع بالمقاطعة الشمالية الشرقية (٣٨٩٥) موظفًا يشرفون على (٨٢٥٨٨) عقداً عسكرياً تبلغ قيمتها أكثر من (١٥٠) بليون دولار مرتبط بـ (٤٤٧٧) متعهداً موزعين في جميع أنحاء الشمال الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية (Federal Quality Institute, 1992 a, PPii,1) . ولكي تدير إدارة العقود هذا الكم الهائل من المعلومات والمواد بطريقة أكثر فعالية فقد شرعت في إزالة كل معوقات الاتصال بين العملاء والمتعهدين . ومن أجل إيجاد استراتيجية بغرض تطبيق إدارة الجودة الكلية فقد وجه المدير التنفيذي لإدارة العقود بتكوين لجنة لهذا الغرض والتي تحدد فلسفتها التنظيمية على أساس «إيجاد بيئة تعزز رضا الموظف والمحافظة على هذه البيئة وذلك من خلال عمل الفريق وعملية التحسين المستمرة» وتبعًا لذلك فإنه ومع وجود أكثر من (٤٤٧٧) متعهداً فإن الاتصال الفعال بين العميل والمتعهد يعد أمراً أساسياً بما لايدع مجالاً للشك .

في عام ١٩٨٨ عندما بدأت إدارة العقود فى المقاطعة الشمالية الشرقية بتطبيق إدارة الجودة الكلية بشكل واسع ، كانت تكاليف التصنيع في ارتفاع كما كانت جودة المنتج في تدنٍ وهبوط . فلقد أصبحت تكاليف إعادة العمل والأخطاء والإصلاح المتكرر عالية بشكل لايمكن التغاضى عنها . انطلاقًا من هذا الوضع بدأت إدارة العقود بالطلب من المتعهدين لكي يفحصوا عمليات التصنيع والتجميع لديهم بغرض تحسين الكفاءة والتقليل من الأخطاء ، كما بدأت في نفس الوقت جهوداً لإبلاغ احتياجاتها أو طلباتها بصورة فعالة باعتبارها عميلاً لهؤلاء المتعهدين . لقد كانت واحدة من النتائج المهمة للاتصال المحسن أو المطور هو أنه أصبح من الممكن بالفعل تغيير مواصفات

التصنيع بدلاً من القيام ببساطة بدفع الثمن وقبول منتجات رديئة . لقد كان هذا الأمر غير وارد قبل تطبيق إدارة الجودة الكلية .

لقد كان تطبيق إدارة الجودة الكلية في إدارة العقود عملية طويلة وشاقة ، غير أن المنظمة بدأت تجنى بعض التحسينات المهمة من هذا التطبيق . لقد استخدم المديرون في إدارة العقود اثنين من أكثر المؤشرات أهمية لمراقبة الأداء وهذان المؤشران هما جودة المنتج ، وتكامل قاعدة البيانات (Federal Quality Institute. 1992 a) .

لقد استطاعت إدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع بالمقاطعة الشمالية الشرقية في الفترة مابين ١٩٨٩م و ١٩٩١م أن تحسن عملية الاتصال مع المتعهد بصورة جذرية وتنسيق الجهود فيما بينهما . كذلك ومن خلال العمل عن قرب مع العملاء الذين يمثلون قطاع البحرية استطاعت إدارة العقود تقليص معدل الرفض في أنظمة النقل بالأنابيب والمواد المتعلقة بهيكل الغواصة من (١٠,٧٪) إلى (٧,٥٪) .

هذا النوع من الاتصال بين المتعهدين وإدارة العقود أدى إلى خفض عدد المنتجات التي لاتتطابق مع مواصفات العقد . في عام ١٩٨٨م أوجدت إدارة العقود والمتعهدين عملية رسمية يتم من خلالها الاتفاق على المواصفات والأولويات والأهداف (وذلك قبل البدء في عملية التصنيع) في مذكرة الاتفاق بين الطرفين ، حيث أدت هذه العملية إلى تقليص معدل المنتجات المرفوضة بالنسبة لعدد من المتعهدين وذلك بما نسبته (٥٣) بالمائة . لقد استطاع أحد المتعهدين أن يقلص من إعادة العمل بنسبة (٤٨) بالمائة .

المؤشر الآخر على الأداء هو تكامل قاعدة البيانات . فبما أن إدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع تدير في الوقت الراهن أكثر من (٨٠,٠٠٠) عقداً ، فإن الإدارة الفعالة تقضي بأن جزءاً كبيراً من المعلومات المتعلقة بالعقد يجب أن تخزن في قاعدة بيانات بالحاسب الآلي ، إذ أن دقة عملية استخراج البيانات مهمة للغاية . ففي مايو ١٩٨٩م قام فريق بتطبيق العمليات بدراسة طرق إدخال البيانات ووضع على إثر ذلك عدداً من التوصيات المهمة التي قللت معدل الخطأ بالنسبة للسجلات المجدولة للإيصال بحوالي (٨٠) بالمائة . أما بالنسبة للعاملين في سجلات خط التموين ، فإنهم قللوا معدل الخطأ من (١٩,١) إلى (٦,١) بالمائة .

ومنذ تطبيق إدارة الجودة الكلية في عام ١٩٨٨م استطاعت إدارة العقود التابعة لوزارة الدفاع بالمقاطعة الشمالية الشرقية صياغة (٣٢٥) توصية تتعلق بالتحسين، بعض هذه التوصيات ثانوية ومحددة جداً، في حين أن توصيات أخرى، مثل تلك التي لاحظنا سابقًا، كان لها تأثيرات مهمة في مجال العمل. لقد أرجعت إدارة العقود الفضل في هذا الإنجاز إلى إدارة الجودة الكلية في كونها وفرت على المؤسسة أكثر من مليون دولار خلال السنتين الماضيتين، بل إنه في عام ١٩٩٢ منح متعهد الجودة الفيدرالي إدارة العقود جائزة الطراز الأول لتحسين الجودة.

قصة النجاح رقم (٩): الخدمات العامة والإدارة، مكتب براءة الاختراع المسجل والعلامة التجارية، وزارة التجارة. أرلينجتون، فرجينيا:

لقد كان الفائز الآخر بجائزة الطراز الأول لتحسين الجودة في عام ١٩٩٢م هو منظمة الخدمات العامة والإدارة، وهي واحدة من المنظمات الست التي تشكل مكتب براءة الاختراع المسجلة والعلامات التجارية في أرلينجتون بولاية فرجينيا. تتكون منظمة الخدمات العامة والإدارة ذاتها من ثمانية مكاتب يوجد بها (٧٥٠) موظفًا كما أن لديها ميزانية تقدر بحوالي (٧٠) مليون دولار. لقد بدأت منظمة الخدمات العامة والإدارة برنامج تحسين الجودة في عام ١٩٨٩م وذلك بعد أن واجهت وشخصت عدداً من المشكلات الرئيسة (Federal Quality (Institute. 1992 c) وهذه المشكلات هي على النحو التالي:

زيادة عبء العمل بصورة جذرية من عام (١٩٨١م) إلى عام (١٩٨٩م). فلقد زاد عدد الطلبات المقدمة للحصول على الرخص المتعلقة ببراءة الاختراع المسجلة إلى (٤٢) بالمائة، كما زاد عدد الطلبات المقدمة والخاصة بالعلامات التجارية بنسبة (٥١) بالمائة.

تأكيد إجراءات العمل السابقة على الناحية الكمية (بالنسبة لإنهاء إجراء الطلبات) على حساب النوعية.

زيادة معدل إعادة العمل والخطأ بصورة عالية للغاية.

بلوغ معدل نسبة تسرب الموظفين (٢٤) بالمائة في السنة المالية ١٩٨٩م.

زيادة عدد شكاوي العملاء وتظلمات الموظفين بشكل ملحوظ .

تقادم معايير عمليات التشغيل في منظمة الخدمات العامة والإدارة وعدم فعاليتها ..

وبعد تقويم هذه المشكلات وغيرها في منظمة الخدمات العامة والإدارة قررت الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الكلية . لقد كان مثيراً للاهتمام وأمراً بنَّاءً ملاحظة أن مديري الإدارة العليا قد تجنبوا في تطبيقهم لإدارة الجودة الكلية اتباع فكر أي رائد خاص في مجال إدارة الجودة الكلية أو مستشار الجودة . وبدلاً من ذلك قاموا بدراسة عدة مداخل ودمجوا عناصر تلك المداخل التي وجدوا أنها مفيدة لتشكيل استراتيجية متلاحمة بالنسبة لمنظمتهم .

لقد كان من أول الخطط التنفيذية التي تم تطويرها من قبل مديرى منظمة الخدمات العامة والإدارة تلك التي تركز على التعامل مع التغييرات التي كان من المؤكد أنها سوف تحدث عندما يصبح تحسين الجودة ساري المفعول في الثقافة التنظيمية لمنظمة الخدمات العامة والإدارة . لقد انتزع مديرو الإدارة العليا المشاركة من المدير والمشرفين والموظفين التنفيذيين في مجال تطوير الخطط وذلك بالنسبة «لمشاركة نقابة العمال ، والتدريب ، والاعتراف ، والتركيز على العميل وفرق العمل» (Federal Quality Institute. 1992 c, P. 8) .

لذا فلم يكن هناك منظمة مستقلة أو رسمية في منظمة الخدمات العامة والإدارة معنية بالجودة ، بل كانت المسئولية بالنسبة لجودة المنتج ورضا العميل ترجع إلى كل شخص في المنظمة .

ومن أجل تحقيق الهدف المتعلق برضا المستفيد باشر موظفو منظمة الخدمة العامة والإدارة العمل في حملة دعائية لتركيز اهتمام المنظمة بصورة مباشرة على العميل . وبما أن موظفي منظمة الخدمات العامة والإدارة لم يكونوا معتادين في السابق على التفكير في نمط العملاء فقد تم إيجاد ورش عمل في كل وحدة عمل في المنظمة من أجل تحديد عملاء الوحدة الإدارية والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لهم ، وكذلك تحديد حاجات العميل وتوقعاته فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات . هذه الجماعات المعنية كانت مفيدة للغاية حيث ساعدت الموظفين على تعلم أدوارهم في معادلة الجودة .

لقد شرعت منظمة الخدمات العامة والإدارة في العمل بإدارة الجودة الكلية منذ ١٩٨٩م كما أنها أوجدت تحسينات مهمة في عدد من مجالات إجراءات العمل المهمة . **إحدى هذه المجالات** تتضمن إرسال إشعارات بالاستلام إلى طالبي رخص براءة الاختراع المسجلة . لقد كان هدف المنظمة في أواخر الثمانينات الميلادية هو إرسال إشعارات الاستلام المجدولة إلى طالبي الرخص في فترة لاتقل عن عشرين يوماً من تاريخ تلقي الطلبات المكتملة . وفي الحقيقة فإن مقدمي الطلبات كانوا يتلقون وصول طلباتهم المكتملة في مدة تتراوح مابين ستة وثلاثين يوماً إلى ثمانية وثلاثين يوماً بعد أن يكون قد تم بالفعل فتح ملف لهذه الطلبات في حين أن بعضهم يجبر على الانتظار إلى حدود ستين يوماً . لقد قام فريق المراجعة بتبسيط الإجراءات وإلغاء الخطوات غير الضرورية ، وإعادة تنظيم وحدات العمل ، وإيجاد نظام إجراءات قائم على أساس توقف الأوراق لمرة واحدة فقط ، وتدريب الموظفين وإيجاد عملية تغذية مرتدة وذلك من أجل تقويم الأداء ، كل ذلك حدث بعد أن تم عمل خريطة سير الإجراءات المتعلقة بعملية استكمال الطلب . ونتيجة لهذا الإجراء فقد تم تحقيق مستوى هدف المنظمة الجديد في السنة المالية لعام ١٩٩١م وهو ثمانية عشر يوماً (والتي في خلالها ترسل إشعارات استلام الملفات إلى أصحاب الطلبات) . كذلك فقد تم تقليص معدل الخطأ اللازم لاستكمال إشعار الاستلام بمعدل (٥٠) بالمائة ، كما أن طلبات العملاء فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء كان قد تم تقليصها أيضا بمعدل (٨١) بالمائة . لقد أدت إعادة ترتيب هذه العملية الإجرائية إلى توفير سنوى يقدر بحوالي (٤٠,٠٠٠) بالنسبة للمنظمة .

المشروع الآخر للتحسين كان الاهتمام فيه متركزًا على مهمة التسجيل . فالمهام هنا تقوم على أساس تسجيل الوثائق التي تحدد أصحاب براء ة الاختراع المسجلة والعلامات التجارية . إن تسجيل المهام يعتبر وظيفة تكميلية لمكتب براء ة الاختراع المسجلة والعلامات التجارية . إلى جانب ذلك فإن دقة وتوقيت التسجيل يعد مهماً إلى أقصى حد ، حيث إن القرارات المتعلقة بالعمل والتي تعادل قيمتها ملايين الدولارات غالبًا مايتم اتخاذها بناء على المعلومات التي يقدمها مالك براء ة الاختراع المسجلة . لقد كان الهدف المقرر من قبل الوكالة لإنهاء إجراءات تسجيل المهمة عشرين يومًا ، في حين أن الوقت الفعلي الذي يستغرقه التسجيل كان على أية حال يتجاوز مائة يوم .

لقد باشر فريق متخصص لمراجعة عملية الإجراءات تدقيق وإلغاء العمل الزائد الذي لافائدة منه ، وتحديد مسببات الأخطاء وتحسين تقدير الموظفين لأهمية التكنولوجيا المتاحة وتوحيد معايير إجراءات العمل وإجراء لقاءات خاصة بالاهتمام بالعميل . ونتيجة لذلك استطاعت الوكالة أن تحقق هدفها الخاص بإنهاء عملية الإجراءات في عشرين يومًا ، كما أن شكاوى العملاء تقلصت بنسبة (٥٠) بالمائة . لقد توقع المديرون أن الوكالة قد وفرت مايقرب من (٧٠٠٠) ساعة عمل كل سنة .

التحسين الثالث المهم كان قد تم في إجراءات عملية البريد . ذلك أن مكتب براءة الاختراع المسجلة والعلامات التجارية يتلقى مايقرب من (٣٠٠٠٠) وحدة من البريد كل يوم ، وكل واحدة من هذه الوحدات يجب أن تُقرأ وتفرز ثم ترسل إلى الشخص المناسب ثم (أو) تُقوم من أجل تحديد إذا كانت هناك غرامة قابلة للتطبيق . لقد كان هدف الوكالة هو تحقيق مابين ثلاثة أيام إلى خمسة أيام يتم فيها القيام باتخاذ الإجراءات وتقويم الغرامة ، بالنسبة لهذه الوحدات البريدية . في هذا المجال الخاص من العمل كان أداء الموظفين شاذًا بسبب الأخطاء التي سببها التدريب الهزيل والعملية المعقدة أكثر مما ينبغي . على أنه بعد القيام بتحليل سير تدفق العمل وتبسيط الإجراءات ، وإجراء التدريب الفني زادت الإنتاجية بما يقرب من (٦٣) بالمائة والتي أدت بدورها إلى توفير حوالي مليون دولار سنويًا بالنسبة للمنظمة .

قصة النجاح رقم (١٠) وزارة العمل الأمريكية قسم الأجور والساعات - منطقة سان فرانسيسكو :

تم إنشاء قسم الأجور والساعات بوزارة العمل الأمريكية في عام ١٩٨٣م وذلك من أجل تطبيق قانون معايير العدالة . لقد صدر هذا القانون خلال فترة الكساد الاقتصادي ، حيث تمت صياغته من أجل تحسين ظروف العمل والأجور بالنسبة لعمال الوطن . لقد حقق قسم الأجور والساعات عددًا لايحصى من النجاحات البارزة بما في ذلك إيجاد مستوى أدنى للأجور واستبعاد تشغيل الأطفال . تعتبر منطقة سان فرانسيسكو واحدة من المكاتب العشرة الميدانية في الشبكة الوطنية للأجور والساعات كما أن مسؤولية هذا المكتب تضم كاليفورنيا ، ونيفادا وأريزونا وهاواي . يعمل المكتب بطاقة من الموظفين عددها (١٤٠) شخصًا كما أنه يخدم عددًا من السكان يقدرون

تقريبًا بخمسة وثلاثين مليون نسمة . تتضمن مسئولية المنظمة في الوقت الراهن تنفيذ عدد من القوانين المخصصة لحماية كاسبي الأجور والتي من ضمنها قانون حماية مصلحة المستهلك . وموقف الشخص المبلغ عن المخالفات ، وقانون حماية عمال الزراعة المهاجرين والموسميين ، وقانون إصلاح وضبط الهجرة .

وكما هو الحال بالنسبة لمعظم الوكالات الفيدرالية ، فقد واجه قسم الأجور والساعات نقصًا في الموارد وزيادة في جمهور المستفيدين . لقد أدرك مديرو الإدارة العليا في قسم سان فرانسيسكو ، وذلك بعد أن ألقوا نظرة فاحصة على منظمتهم في بداية عام ١٩٨٠م ، بأن إجراءاتهم التشغيلية كانت معقدة بدون وجود ضرورة تستدعي ذلك . فركام الأعمال غير المنجزة وتشابك الأعمال أصبحت شواهد ماثلة في الحياة اليومية كما أن زيادة عبء العمل تشير إلى فقدان الأمل في وجود أية انفراج . ونتيجة لهذا التقويم الواسع الذي قامت به الوكالة ، أصبحت إدارة الجودة الكلية محور اهتمام وجهود المنظمة المبنية على أصول سليمة وذلك من أجل تحسين الجودة في الوقت الذي تتيح فيه درجة أكبر من مشاركة الموظفين . لهذا لم يكن مفاجئًا أن يتوصل المديرون في قسم سان فرانسيسكو إلى قناعة من أن مفهوم تعزيز وتقوية دور الموظف هو السر الرئيس بالنسبة لنجاح برنامج تحسين الجودة . ونتيجة لإخلاص المؤيدين لتطبيق إدارة الجودة الكلية ، استطاع أعضاء المنظمة أن يستثمروا وقتًا وجهدًا حقيقيًا بالنسبة لفكرة أن العملاء الداخلين والخارجين هم الذين يحددون الجودة .

وكما هو الحال بالنسبة للفائزين بجائزة تحسين الجودة من الطراز الأول التي يقدمها معهد الجودة الفيدرالي ، فإن قسم الأجور والساعات بقسم سان فرانسيسكو قد سجل عددًا كبيرًا من مشاريع تحسين الجودة التي تتضمن من بينها المجموعة المسؤولة عن تفتيش مساكن المهاجرين . هذه المجموعة مسؤولة عن زيادة المجمعات السكنية للعمال المهاجرين وتقويم ظروف المعيشة المتاحة بالنسبة للعاملين . وبعد أن اكتشفت هذه المجموعة المسؤولة عن تفتيش مساكن المهاجرين عدة مواقع (بطريقة أو بأخرى فقد كانت هذه الاكتشافات بالصدفة) كانت تتسم بظروف المعيشة السيئة ، بصفة خاصة قام المفتشون بإلقاء نظرة فاحصة على إجراءات عملية مراقبة المجمعات السكنية لهؤلاء المهاجرين . وبعد فحص إجراءات التشغيل الحالية مع الأخذ في الاعتبار ظروف المجمع السكني قام فريق من مكتب المقاطعة District بصياغة وإعداد

خطة من أجل تطبيق القوانين والتوعية بطريقة أكثر فاعلية فيما يتعلق بمعايير تشغيل عمال الزراعة المهاجرين . تتضمن الخطة العناصر الأساسية التالية :

(١) تشكيل مجموعة عمل تجيد لغتين تكون مهمتها زيارة مواقع المجمعات السكنية للعاملين .

(٢) زيادة العمل في التعاون مع وكالات مثل وزارة الإسكان التابعة للولاية والرابطة القانونية بولاية كاليفورنيا .

(٣) استخدام مسجلي عمال المجمعات السكنية من أجل التنبيه إلى مناطق المشكلات الماضية والحاضرة والمحتملة . لقد أدت جهود الوكالة الهادفة إلى القيام بتفحص ستة وثلاثين سكنًا وتقويم مايزيد عن (٦٦٠٠٠) دولار غرامة مدنية . هذه الإجراءات تم إنجازها في بضعة أيام حيث تعتبر حالة استثنائية آخذين في الاعتبار أن الإجراءات نفسها في الماضي كانت تستغرق عدة أشهر .

المشروع الآخر المعني بالتحسين يتضمن قضايا تطبيق القانون أو النظام . ففي عام ١٩٩١م تبين لأحد مكاتب المقاطعة أنه يعاني من نقص في الموظفين بدرجة كبيرة فالعاملون في شئون الموظفين يواجهون صعوبات كبيرة فيما يتعلق بتغطية المجالات المكلفين بها وتشغيل برامجهم الخاصة والتي تتضمن تثقيف القاطنين في موضوع قوانين تشغيل الأطفال وتطبيق هذه القوانين . لقد كان جزء من المشكلة يتمثل في أن التنظيمات الداخلية تتطلب أن تتم كل التحريات في الموقع ، ونتيجة لذلك ، فإن الكثير من المناطق البعيدة لم تتم تغطيتها على الإطلاق . ورداً على هذه المشكلة ، فقد تم تشكيل فريق يقوم بإدارة شئونه بذاته حيث قام هذا الفريق بتطوير مكتب التفتيش والتحرى الخاص بتشغيل الأطفال . هذا النظام استخدم قوانين تراخيص العمل المعمول بها في ولاية كاليفورنيا من أجل مواجهة مناطق المشكلات المحتملة والتي يتم التحرى عنها بعد ذلك بواسطة المراسلات البريدية ، حيث تقوم الأطراف التي تشغل العاملين بتزويد الفريق بسجلات التوظيف والمواد المطلوبة الأخرى . وهكذا أصبح التفتيش والتحري في موقع العمل ضرورياً فقط من أجل التحقق من المواقع التي يشك أنه توجد بها ظروف عمل خطرة بالفعل . هذا البرنامج الجديد أدى إلى تحسين إمكانية الوكالة بشكل كبير في أن تقوم بمراقبة أجزاء كبيرة من المنطقة بصورة فعالة . ففي إحدى المناطق المستهدفة استطاع شخصان من الذين يقومون بالتفتيش والتحرى

معالجة أربع عشرة حالة بما في ذلك تأسيس (١٠١) فرعٍ للوكالة . لقد أدت جهودهم إلى اكتشاف أربع وتسعين مخالفة في مجال تشغيل الأطفال ، حيث استطاعوا أن يقدروا الغرامات المدنية الناجمة عن هذه المخالفات بحوالي (١٠٦٠٠٠) دولار .

خاتمة :

كما تلاحظ أن إدارة الجودة الكلية قد تم تطبيقها بنجاح في عدد كبير ومختلف من المنظمات الحكومية . ولقد أدت مشاريع تحسين الجودة إلى توفير مهم في التكاليف وتحسين الخدمات بالنسبة لزبائن وعملاء الوكالة ، كذلك فقد كانت هناك تحسينات ملحوظة في معنويات وإنتاجية الموظف . وعلى الرغم من أن عملية إدخال إدارة الجودة الكلية في المنظمة من النادر أن يكون عملاً سهلاً فإننا نعتقد أن هذه الحالات والأمثلة التي سقناها سابقًا تظهر أنه من الممكن أن تكون ذات جدوى ، فمعظم المنظمات الحكومية لاتزال في السنوات الأولى من عملية تعلم وتطبيق إدارة الجودة الكلية . فالمنظمات التي أظهرت تحسينات رئيسية مهمة وتغييرات جذرية بالنسبة للطريقة التي يؤدون بها عملهم كانت قد قامت بتطبيق إدارة الجودة الكلية لمدة تتراوح مابين خمس إلى ثمانى سنوات أو أكثر . لذا فإن الفصل الأخير من هذا الكتاب ، الذي هو الفصل التاسع ، يقدم بعض العناصر الرئيسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الكلية .



تهيئة المناخ لإدارة الجودة الكلية لكى تنجح فى الحكومة : إستراتيجيات من العالم الحقيقى



لاحظ س . لينورد سايم في دراسته لسائقي الأوتوبيسات في مدينة سان فرانسيسكو أن «السائق يوجه حياته طبقًا للجدول الذي لايمكن تلبيته في سان فرانسيسكو . ذلك أنه من المستحيل كسائق أوتوبيس أن تفي بالجدول في أى جزء من مسار الأوتوبيس في الوقت المحدد حتى لو كان ذلك في صباح يوم الأحد وفي سيارة سباق . وبرغم ذلك ، فإنه عندما يكون السائقون متأخرين ، وهو مايحدث عادة ، فإنهم يتلقون ملاحظات سيئة من المشرفين عليهم . إن السائقين يحاولون أن يسابقوا عقارب الساعة من خلال إلغاء فترات الوقوف المخصصة للأكل والراحة والحمام وذلك خلال الاثنتى عشرة ساعة من عملهم اليومي (Ornstein and Sobel, 1987, P. 200) .

لقد واصل سايم ملاحظاته ليشير إلى التغييرات التي تم أخذها في الاعتبار مثل إشراك السائقين لتطوير جدول الأوتوبيسات وإيجاد أماكن وقوف للراحة والتي سوف تمكن السائقين من التحدث إلى زملائهم وذلك لأن السائق معزول اجتماعيًا عندما يكون محاطًا بالركاب طوال اليوم (Ornstein and Sobel, 1987) .

هذا ربما يبدو مثالاً بالغ التطرف ، غير أننا كنا قد لاحظنا هذه الأنواع من المواقف في كثير من المنظمات الحكومية . لذا فإن هناك احتمالاً قويًا بأن يكون لديك أنظمة مشابهة لهذه الحالة في منظمتك ، فعلى سبيل المثال :

تذكر المجموعة التي تمر مراسلاتها خلال أحد عشر مستوى إداريًا لكي تتم عليها عملية المراجعة ، والذين يشعرون أنه ليس بإمكانهم أن يقوموا بها بطريقة صحيحة حتى لو كانت حياتهم تعتمد عليها .

فكر في الأفراد الذين يعملون في مكتب أو إدارة المشتريات والذين يجب عليهم معالجة ثلاثة وثلاثين بالمائة من أعمال السنة في الشهر الأخير منها .

تأمل الأفراد العاملين في القطاع الخاص وهم يحاولون أن يخمنوا ماذا تحتاج إليه المؤسسة في شكل عينات وتقارير .

احسب كم عدد التقارير التي يعدها الأفراد في منظمتك في الوقت الذي لايعرفون فيه الكيفية التي سوف يستخدم فيها التقرير كما أنه ليس مسموحًا لهم بأن يتحدثوا مع العميل .

فكر ملياً في الحالة التي يشعر بها الأفراد عندما يكون من الواجب عليهم أن ينهوا تقريراً أو رداً على مراسلة في يوم واحد ، وذلك لأن الطلب استغرق تسعة أيام ليصلهم .

إننا نشير إلى هذه المواقف لنؤكد مرة أخرى بأن كل مشكلات الإنتاج تقريباً منبعثة من خلال أنظمة العمل كما أنها مصطنعة من قبل الإدارة . فمثلاً ما الذي يمكن أن يعمله سائقو الأوتوبيسات في إطار النظام الذي يعملون وفقًا له ؟ ما الذي يمكن أن يعمله العاملون في الأمثلة السابقة ؟ إنك كمدير تؤثر في تطوير النظام الذي تعمل به لذا فإن التغيير يبدأ بك .

استحضار جميع مكونات إدارة الجودة الكلية :

إنك إذا ماكنت تشرع للتو في تطبيق إدارة الجودة الكلية بالنسبة لمشاريعك الأولية فكن على يقين بأنك لاتستطيع أن تتذكر كل المفاهيم والأساليب والمقترحات منذ البداية مهما حاولت أن تتذكر . إن الكفاءة والاستيعاب لإدارة الجودة الكلية لن تأتي إلا من خلال التطبيق ، لذا فإن براعتك وتقدمك في تطبيقها سوف يتحسن فقط من خلال الممارسة . إن فهم الأساس النظري أو المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة الكلية مهم أيضًا، وذلك لأنها الوسيلة التي سوف توجهك عندما تقوم بعمل اختيارات محددة . كذلك فإن هذا الفهم سوف يساعدك على إدراك المسار الذي تتجه فيه وبالتالي فإنك تستطيع أن تقوم بعمل التصحيحات .

البدء بالعميل :

بناء على خبرتنا الذاتية والعمل مع الكثير من البرامج الحكومية ، فإن العاملين في هذه البرامج من النادر أن يأخذوا في الاعتبار العميل قبل أن يوجدوا شبكة من المعوقات . هذه المعوقات يتم إيجادها من خلال تفسير الأنظمة التشريعية والتنفيذية بالإضافة إلى معايير شئون الموظفين ، والمشتريات والتسهيلات وإجراءات الميزانية . عندئذ فقط ، وبعد هذا كله تعمد الحكومة عادة إلى أخذ العميل في الاعتبار . وكما أشرنا في الفصل الثالث ، فإننا دائمًا نصمم العملية برمتها دون أن نتحدث مع العميل عن تلك العملية ، أو أننا إذا ماعملنا ذلك فإننا نعملها في نهاية المطاف لنرى فيما إذا كان يحب أو يستوعب مادبرناه له . إن الأساس الذي يقوم عليه هذا السلوك هو

الاعتقاد بأننا خبراء وأننا نعرف مايحتاج إليه عملاؤنا . لذا فإنك عندما تعمل من أجل معالجة مشكلة ما ، أو تحاول أن تطور عملية ما ، فإنك تحتاج إلى أن تسأل «أين تشخيص عميلنا للمشكلة أو العملية» ؟.

دع الموردين لك يقدمون لك العون :

هل الموردون لك هم مكتب أو وكالة أخرى ؟ هل الموردون لك هم متعاقدون أم مستشارون أم بائعون ؟ هل تقوم بعمل إجراءات معينة على الطلبات المقدمة من الجمهور وتعمل في هذه الطلبات من منطلق أن أصحابها ليسوا بالأذكياء ؟ إن الأفراد عندما يقومون بتعبئة هذه الطلبات فإنهم يعتبرون الموردين لك . لهذا فإنك عندما تنوي القيام بأداء عملك فإنك تحتاج إليهم أن يقوموا بعمل جيد من أجل إمدادك بالمعلومات . لهذا هل تعرف كيف يعدون المادة التي يرسلونها إليك ؟ كيف يفترض أن يعرفوا ماذا تحتاج إليه منهم ؟ هل لديك خريطة لسير الإجراءات تمثل الجزء الخاص بهم من العملية وكيف ترتبط بالجزء الخاص بك من العملية نفسها ؟ إن بإمكانك أن تعمل هذا فقط من خلال الحديث مع الموردين لك . وهذا يعني أكثر من مجرد «حديث عام» معهم ، إن هذا يعني الجلوس معهم في جلسات خاصة بالتحسين والتطوير حول خريطة سير الإجراءات أو رسم بياني يوضح السبب والنتيجة بحيث تشركهم في مرحلة تصميم البرنامج أو المشروع أو الإجراء وليس مجرد أن تشركهم فقط في نهاية المطاف .

إن الموردين لك يعرفون الكثير عن العمل أو الوظيفة الخاصة بهم . لذا دعهم يقدمون لك المساعدة باعتبارهم متخصصين في مجال أعمالهم بدلاً من أن تقوم بذلك أنت وتوجه إليهم الأوامر للعمل ، حيث إنك شخص تعوزك الخبرة والبراعة فيما يتعلق بعملهم . فعلى سبيل المثال ، لقد رأينا العديد من منسوبي الحكومة وهم يوجهون شعبة الطباعة بالطريقة الصحيحة التي يرغبون أن يعاد من خلالها إنتاج شيء ما . وكبديل لهذا التوجيه فإن بإمكانك أن تناقش مع شعبة الطباعة ما الذي تحاول أن تنجزه ، وبذا يمكنهم أن يخبروك عن أي من الخطوط أو الرسوم البيانية والخدمات والتقنيات التي سيعاد إنتاجها لتكون أكثر ملاء مة لأغراضك . إنك إذا ماحصلت على هذه الأشياء منذ البداية فإنها سوف توفر عليك إعادة العمل وذلك بتمكينك من أن تعد المواد من أجل إعادة الإنتاج بطريقة صحيحة منذ الوهلة الأولى .

اعمد إلى بنـا لقول الحقيقة :

لقد قدمنا لك أمثلة عن الأسباب التي تبين لماذا أن العامل يعرف جيداً العقبات والمعوقات التي تحول بينه (أو بينها) وبين القيام بالعمل بطريقة صحيحة منذ الوهلة الأولى . لهذا فإن ماهو مطلوب منك هو معرفة : كيف ستعمل من أجل استثارة وتحفيز مشاركة العامـل ؟

إن العاملين من النادر أن يجلسوا مع المشرفين أو المديرين في غرفة واحدة في محادثة عامة ليسهموا بما يعرفون ، غير أن التدريب على بعض وسائل الجودة الأساسية تعطيهم الكلمة في ذلك . ففي مشروع تحسين الجودة المنفذ تنفيذاً جيداً سوف يتحدث العاملون بخصوص مايحدث أو يتم في خطوات محددة في عملية العمل المتعلقة بهم . فهم يعرفون ما الذي من الممكن أن يجعل العملية تسير بطريقة أيسر وأسرع وأقل تكليفاً من حيث التنفيـذ .

إن من الواجب عليك أن تجهز مكاناً للاجتماع وبعض التجهيزات ، والأكثر أهمية أن توفر الوقت للاجتماعات . إننا نعتقد بأن تدريب وتوظيف قدرات العاملين وفقاً لمنهج الجودة من أجل أن يعملوا ثم يضعوا بعد ذلك الكثير من توصياتهم موضع التنفيذ يقود إلى أكثر من مجرد إيجاد التحسينات . فالعاملون وفقاً لمنهج الجودة ينظر إليهم على اعتبار أنهم قادرون على أن يفكروا ويسهموا وحتى يحسنوا تصميم البرنامج أو العمل ، وذلك من أجل أن يروا أفكارهم وقد نُفِّذت كما أن إسهامهم قد تم الاعتراف به من قبل زملائهم العاملين . إن هذه هي الطريقة السليمة لمعاملة العاملين باحترام .

إن الجانب المهم من الإشراك الحقيقي للعامل في العملية هو أن تدرك أن بإمكانك أن تحسن من الموقع أو المركز الوظيفي الذي أنت فيه فقط . لهذا السبب ، فأنت تحتاج إلى أن تكون قادراً على أن تحدد موقعك ، أو كيف تقوم بأداء خدمة أو منتج أو عملية معينة . فمن الناحية المثالية فلقد اكتشفنا بأن الأفراد والمنظمات يسخرون من أنفسهم فيما يتعلق بأدائهم بل إنهم لايحاولون قياس هذا الأداء .

إن لدينا نقطتين نود التأكيد عليهما . **النقطة الأولى** أنه إذا كان أداؤك الحالي يتطلب (١٢٠) يوما لكي تنهي رخصة أو إذناً فإن هذا هو الوقت الذي يجب عليك أن

تحسن منه ، بغض النظر عما هو الهدف . لذا فإنك إذا ما استطعت أن تقلل عدد الأيام إلى (١٠٨) أيام من أجل إنهاء الرخصة أو الإذن فإن هذا تقدم حقيقي وهو يمثل (١٠٪) من التحسن مقارنة بالمدة السابقة . إن من حقك أن تبتهج بهذا التحسن لكن ينبغي ألا تتوقف عن مواصلة التحسن ، بل إنه يجب عليك ألا تتوقف حتى عندما تقلل المدة إلى (٩٠) يومًا .

نقطتنا الثانية ، هي أنه من الواجب عليك أن تجعل الأمر حسنًا وذلك بأن تعترف بالكيفية التي تعمل بها الآن . ذلك أن الكثير من المديرين والعاملين يبررون تصرفاتهم الحالية بأسباب معقولة من أنهم يعملون بطريقة حسنة . لذا فإنه بدون وجود جو من التسامح فإنه لا العاملون ولا المديرون سوف يكونون مستعدين بأن يكتشفوا المجالات التي تحتاج إلى التحسن والتطوير . إن فرق التحسين المكلفة بعملية محددة تقوم بتسهيل هذا النوع من التبادل . إن الخوف الذي نبهنا إليه ديمنج بقوله يجب علينا أن نطرده هو شيء واقعي . ولتتذكر الحالة السابقة حيث إن العاملة أو الموظفة من غير الممكن أن تسمح بأن يتم تسجيل الوقت الحقيقي الذي يستغرقه مديرها لكي يجيز عملها في خريطة سير الإجراءات . إنك إذا كنت تتذكر القول المأثور «ليس المهم من عمل هذا ، لكن المهم ماهو الخطأ الذي حدث في العملية» ، فإن هذا يعني أن عرض ومناقشة المشكلات التي تواجه العاملين في العمل أصبح أمرًا مقبولاً بشكل مطرد . إن استخدام هيكل السمكة ، والرسم البياني ، وجداول التحكم تبين المشكلات بطريقة أكثر موضوعية من الناحية الشخصية بالنسبة للموظفين .

اعمد إلى بناء الجودة في الإجراء أو العملية :

تصور رئيس قسم يرأس (٢٥٠) شخصًا في منظمة ما . لقد تم اطلاع هذا الرئيس للتو على طريقة توضح كيف أن مراسلات معينة تحتاج إلى أن يتم عملها ، وبذلك يمكن للعاملين أن يعدوها بطريقة صحيحة منذ الوهلة الأولى بحيث يعملون على توفير الوقت ويتجنبون الإحباط والتأخيرات . لقد سار الرئيس بخطوات واسعة نحو طاولته الخاصة باللقاء وهو محمل بالأوراق حيث سحب منها ملفًا ، وبتحد فقد أطلعنا على مكان الكلمة التي سقطت في رسالة تم إرسالها من قبل ، ثم قال : «هذا هو السبب الذي يحتم على أن أدقق في كل شيء يخرج من هذا المكان» . وعلى الرغم من توجه رئيس القسم هذا نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية فإن من الواضح أنه لايفهم بأنك كموظف لاتستطيع

فحص الجودة من خلال الإجراء أو العملية . ذلك أن الفحوصات أو التدقيق يحدد فقط الأشياء المرفوضة . إن السؤال المهم الذي يجب مناقشته في مواقف مثل هذه هو : كيف يمكننا أن نوجد الإجراء أو العملية التي تمكننا من إنجاز الشيء بطريقة صحيحة في كل مرة ؟ أو كيف يمكننا أن نزيد من عدد المرات التي ننجز بها الأشياء بطريقة صحيحة من خلال تحسين العملية ؟

إننا نوصي بأن تتجنب مراجعة وتدقيق وإجازة فحص العمل بنفسك . ذلك أن هذه كلها صيغ للتحري وأنه يجب عليك أن تطلق على الشخص الذي يقوم بهذه الأشياء اسم المفتش . إن السؤال الذي تحتاج إلى أن تسأله المفتشين هو : ما الذي تفتشون من أجله ؟ لماذا لاتخبرون العاملين بالشيء الذي تبحثون عنه ، وبذا يمكنهم أن يستخرجوه بسرعة دون حاجة إلى أن تقوموا بالتفتيش ؟

وبما أن الآخرين يقومون بالتفتيش على عملك ، فإنه ينبغي عليك أن تحتفظ ببيانات تبين سبب الرفض أو التغيير في أي إجراء . بعد ذلك يمكنك العمل من أجل تغيير الإجراء أو العملية حيث يمكن بذلك عملها بطريقة أفضل منذ الوهلة الأولى . إن السؤال الذي ينبغي أن يتم طرحه هنا هو : لماذا يقوم الموظفون بعمل الإجراء بطريقة خطأ ؟ هل يعرفون ماهو المطلوب ؟ هل تم تدريبهم كما ينبغي ؟. إننا ندهش عندما نسمع كيف أن جزءًا قليلاً من التدريب في الحكومة يهدف إلى تحسين الأداء .

يجب على واضعي السياسات والمخططين أن يركزوا على الحقل :

إن الأشخاص العاملين في مجال رسم السياسات العامة ، والمشرعين وموظفي الميزانية وموظفي المكاتب الأخرى من بين أسوأ المنتهكين فيما يتعلق بتجاهل الكيفية التي سوف تشغل بها البرامج أو تنفذ . فلقد كان إشراك الموظفين الذين سوف يقومون بالعمل شيئًا نادرًا حتى وقت قريب . هذا الوضع صحيح خاصة بالنسبة لمراحل التصميم حيث لايسمح إلا للمحللين فقط للقيام بهذا الدور .

وفي الغالب فإنه عندما يجتمع شخص ما من موظفي الإدارة العليا مع عضو من المشرعين فإن هذا الاجتماع يعد لحظة إزعاج وقلق . ذلك أنه لا أحد من الطرفين يعرف العمل الحقيقي المتضمن في تنفيذ السياسات . لذا فإننا في الحكومة نشبه في بعض

الأوقات شركات السيارات التي كان يقوم فيها المديرون التنفيذيون ، حتى عهد قريب ، بإبداع أو اقتراح النموذج الأول لفكرة السيارة الجديدة ، ثم يقوم المصممون بتصميمها ، كما يقوم المهندسون بتطوير المواصفات ثم ترسل بعد ذلك إلى متخصصي التصنيع الذين يجب عليهم أن يبحثوا عن وسيلة ما لتنفيذ تصنيع هذه السيارة . بعد ذلك يجب على المتخصصين في التسويق ووكلاء البيع أن يقوموا ببيع هذه السيارات وصيانتها . لقد تم إدراك كل عملية في إطار تسلسلي ثم بعد ذلك «ننقل العملية برمتها» إلى القسم الآخر . لقد لاحظنا العملية نفسها في الحكومة وذلك عندما تنقل البرامج من مرحلة السياسات إلى مرحلة التشريع (التنظيم) إلى العمليات . بل إنه حتى خلال العمليات فإن النمط نفسه يتكرر وذلك عندما تقوم المراكز الرئيسية (مراكز القيادة الرئيسية) بالتخطيط للبرنامج ثم ترسله إلى الميدان لكي ينفذ . وفيما عدا اجتماع أو اجتماعين روتينيين من أجل تلمس رد الفعل نحو الخطة المقترحة ، فإنه لايتم في الغالب الحصول إلا على قليل من المعلومات من الواقع أو لايتم الحصول عليها .

لقد عمدت شركة فورد وشركات أخرى للسيارات إلى استخدام أسلوب الفريق في السنوات الحديثة . ذلك أن كل شخص من العميل إلى الميكانيكي الذي سوف يتحتم عليه القيام بإصلاح السيارات في يوم ما ينبغي أن يشارك في مرحلة اقتراح النموذج الأول للسيارة الجديدة وتصميمها . لقد كانت بعض نتائج هذا الأسلوب ماثلة في سيارات تاروس Taurus وسابل Sable وسيارة ساترن Saturn التي تنتجها شركة جنرال موتورز .

إننا نستحث أولئك الأشخاص منكم الذين يديرون أو يمثلون جزءًا من إدارة الموظفين أن يوسعوا نطاق المشاركة ليضموا الأشخاص الذين يجب عليهم أداء العمل . ولاكتشاف الكيفية التي يمكن بها أداء العمل فإنه من الممكن طرح الأسئلة التالية : ما الذي يواجهه العاملون التنفيذيون عندما يباشرون العمل في إعطاء رخصة أو إذن ؟ كيف يقومون بفحص التسهيلات الموجودة في الميدان ؟ ماهو نوع المشكلات التي يواجهها عملاؤهم ؟ سواء أكان هؤلاء العملاء هم أصحاب المنح أم الولايات أم الشركات المعتادة ؟ ماهي الأفكار التي يحملونها من أجل تحسين العملية أو الإجراء ؟ . إن إشراك العاملين التنفيذيين لايعطيك فقط مصداقية قوية عندما تقدم توصيتك بل إنه يبرز لك أيضًا أولئك الأشخاص الذين قدموا لك المساعدة من أجل تطوير الخطة وعملوا بجهد من أجل أن يجعلوا خطتهم ناجحة .

إن مشاركة العاملين في مجال رسم السياسات العامة والمشرعين وموظفي الميزانية والمكاتب الأخرى ليس بالأمر اليسير الذي يمكن تنفيذه وذلك لأن معظم الموظفين من هذا النوع قد بنوا سمعة مشهورة على اعتبار أنهم منظرون لايعرفون أو لايعبأون بخصوص الأفراد التشغيليين أو التنفيذيين . إن منسوبي شئون الموظفين التنفيذيين في البرامج سوف يشككون في الأمر مما يوجب عليك الحصول على ثقتهم .

إبقاء إدارة الجودة الكلية في المسار :

تخفق معظم الإبداعات الإدارية في تحقيق التأثير المعلن عنه من قبل أنصار ومؤيدي هذه الإبداعات . فنظام التخطيط والبرمجة والميزانية (PPBS) وميزانية الأساس الصفري (ZBB) والإدارة بالأهداف (MBO) ونظام المعلومات الإدارية (MIS) وإدارة الجودة الكلية (TQM) ليست أشياء سحرية ، ذلك أن تحقيق التفوق الإداري هو عبارة عن كفاح متواصل . لذا فإن إضافة إدارة جديدة ونظام ميزانية يتضمن عملية معقدة من التعليم التنظيمي . فالأفراد يجب عليهم أن يتعلموا الروتين الجديد كما يجب أن يتم إقناعهم بمنطقية وفائدة الممارسات الجديدة . إن إدارة الجودة الكلية تمثل تعبيراً عميقاً جداً من مجرد إضافة نظام تقرير أو ميزانية . إنها طريقة جديدة للتفكير بخصوص العمل ، علماً بأن الأفراد لايغيرون الأسلوب الذي يفكرون من خلاله في العمل بين عشية و ضحاها .

توقع عملية طويلة :

إن معظم ماتعلمناه بخصوص العمل قد تم تعلمه منذ فترة طويلة من الزمن وذلك عن طريق ملاحظة ومحاكاة ممارسات العمل التي يقوم بها الآخرون . لذا فإن معظمنا غير مدرك بشكل جيد للطريقة أو الأسلوب الذي نعمل به . فالمهام التي تنشأ على الدوام بواسطة مكالمة هاتفية ، أو المذكرات الداخلية أو الاجتماعات نكلف بها من قبل الشخص الذي نعمل معه أو أنها تتم بمبادرة شخصية منا وذلك من أجل إرضاء بعض الحاجات المدركة . لذا فإننا حالما نكلف بمهمة ، فإننا نفكر قليلاً بخصوص الكيفية التي ربما نباشر بها العمل ثم بعد ذلك نشرع في أدائها أو تنفيذها . إننا نبحث في الأعمال السابقة لنرى فيما إذا كنا قد عملنا أي شيء مثل هذا العمل من قبل ثم نقلد الطريقة التي أدينا بها المهمة المماثلة في السابق . إن إدارة الجودة الكلية تبحث من

أجل استحضار هذه المجموعة من الممارسات السابقة غير الشعور تقريباً ثم تضعها في بؤرة شعورنا وانتباهنا . لهذا فإن المهام التي كانت تؤدى بطريقة أوتوماتيكية تصبح الآن موضعًا للتحليل المفصل على أمل التحسين . علمًا بأن تعلم التريث والتفكير بخصوص الكيفية التي نعمل بها ليس أمرًا سهلاً ، وأن معظم المنظمات سوف تتطلب بعض الوقت لبناء هذا النوع من التحليل في ثقافتها وإجراءات معايير التشغيل لديها .

وكما أشرنا في الفصل الرابع بأن الثقافة وإجراءات معايير التشغيل مهمة وذلك لأن إدارة الجودة الكلية لاتعني مجرد أن يتعلم الأفراد بخصوص الأعمال التي يقومون بها فقط ، بل إن إدارة الجودة الكلية تعلم مجموعات من الأفراد المشاركين في مهام جماعية أن يفكروا بخصوص الطريقة التي تتفاعل بها مهامهم وكيف يعملون كمجموعة . إن الوقت والموارد المطلوبة لتحليل العمل يجب أن تكون متاحة كجزء من العملية المعتادة . وبالطبع فإن هذا لايعني أننا نخطط ونتوقع كل شيء نعمله ونرفض أن نشارك في المهام الطارئة السريعة . إنها تعني أن كل شيء ليس أمرًا طارئًا ، بل إنه حتى المهام السريعة من الممكن أن تكون موضوعًا للتحليل وذلك من أجل تحسين الاستجابة أو الرد .

إن إدارة الجودة تتطلب مقداراً كبيراً من التغيير في ممارسات المنظمة ، وإننا يجب ألاّ نتوقع بأن هذا التغيير سوف يأخذ مكانه بصورة سريعة . إنك سوف تحقق بعض النجاحات السريعة، كما ستواجه المقاومة ، وستجد أن تبنى إدارة الجودة الكلية كطريقة للعمل عملية متقطعة حيث تمثل خطوتين للأمام وخطوة للخلف .

الموازنة بين المثابرة وتحقيق نتائج عملية :

في الوقت الذي تحاول فيه أن تجعل موظفيك يتبنون هذه الطريقة الجديدة للعمل فإن منظمتك سوف تظل تحتاج إلى إنهاء مهامها المكلفة بها . لذا ينبغي أن تتوقع فترة طويلة من التحول قد تستمر لعدة سنوات حيث ستعمل بالتدريج على إحلال طريقة عمل مكان طريقة أخرى . خلال هذه الفترة ، فإنه من المهم أن تبحث عن فرص من أجل تعزيز تطبيق إدارة الجودة الكلية في كل المهام اليومية ، لكن من المهم أيضاً أن تفترض أن مقداراً كبيراً من عمل منظمتك سوف يسير على الطريقة القديمة نفسها .

إنك لاتزال تحتاج إلى أن تعتمد على الأفراد الذين يرفضون القيام بتحليل أعمالهم الخاصة أو أولئك الذين لايدركون الحاجة إلى التغيير . كذلك فإنك في بعض الأوقات سوف تحتاج إلى أن تصر على تحليل العمل والاتصال بالعميل والتعليم من خلال مقترحاتك والأسئلة التي تطرحها . فعلى سبيل المثال : إن مجرد السؤال عما إذا كان المدير أو المجموعة قد أخذت في الاعتبار حاجات العميل ليس كافيًا بشكل صحيح ، ذلك أنك سوف تحتاج إلى تفصيل أكثر . إذن لابد أن تسأل عن تفضيلات العميل وحاجاته كما لابد أن تسأل عن كيف يخطط الأفراد العاملون معك للاستجابة لهذه الحاجات وتشجع الكشف الجاد والمتواصل للحاجات .

إنك لاتستطيع أن تغلق منظمتك وتكف عن الإنتاج في الوقت الذي تحاول أن تطبق إدارة الجودة الكلية ، ذلك أن المهام الاعتيادية لابد وأن تستمر كما أن المخرجات المقننة يجب أن يتم إنتاجها . لكن في خلال هذا العمل ، اطرح أسئلة بخصوص المنتجات التي قدمت لك والتي يمكن الإجابة عليها فقط إذا كان الأفراد يعملون في ظل توجهات إدارة الجودة الكلية ، هذه الأسئلة من قبيل : من هو العميل بالنسبة لهذا المنتج ؟ ما الذي يبحث عنه العميل في الواقع ؟ هل تحدثت مع هذا العميل لتحدد ما الذي يريده أو تريده في الواقع ؟ كيف تتحدث في الغالب مع العميل ؟ كم طول المدة التي تستغرقها لكي تنجز هذه المهمة ؟ من يقوم بهذا العمل ؟ ماهي الخطوات المتضمنة في هذا العمل ؟ كم في الغالب يتم عمل المنتج مرة أخرى ؟ من الذي يزودك بهذه البيانات ؟ هل حاولت أن تؤثر على صيغتها أو بنيتها ؟ هذه الأسئلة التي من الممكن أن تتم الإجابة عليها ، فقط إذا كان الموظف لديك عنده استيعاب قوي للعمل الحقيقي المتضمن في برنامج أو نشاط معين .

لذا كن عمليًا في تطبيقك لإدارة الجودة الكلية واجعل منظمتك منتجة ، لكن أيضًا كن مثابرًا واسأل باستمرار نوع الأسئلة التي تم إيرادها أعلاه ، على أن تدرب وتحفز مديريك والموظفين لديك ليسألوا باستمرار هذه الأسئلة . ذلك أنه بعد فترة من الزمن فإن كل شخص في منظمتك سوف يباشر العمل من خلال القيام أولاً بطرح هذه الأنواع من الأسئلة .

في البداية ، فإن كثيراً من التحسينات الصغيرة سوف يتم اقتراحها وتطبيقها في الواقع . إن هذه التحسينات تعتبر أموراً مهمة حيث إن شخصًا ما فكر فيها وأبرزها ،

في حين أن بعض الأفراد يشعرون بالرضا بخصوص أفكارهم لكونها متبناة . لهذا فإنه عندما يتم إيجاد عشرة تحسينات أو عشرين أو ثلاثين تحسينا فإن الناس تبدأ في تغيير الكيفية التي يباشرون بها العمل ، حيث يصبحون أقل استعداداً ورغبة في قبول المعوقات القديمة أو التأخيرات وإعادة العمل .

التدريب المستمر :

إنك لاتحاول بتطبيقك لإدارة الجودة الكلية أن تطبق نموذجًا قصير المدى من التحول فيما يتعلق بالكيفية التي يعمل ويفكر بها الأفراد بخصوص عالم أو واقع العمل . لذا فإن إدارة الجودة الكلية تحتاج إلى تعزيز متواصل قبل أن تصبح سارية ومتشربة في ثقافة المنظمة . بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد الجدد يجب أن يدربوا ، إذ أنه طالما أن المنظمة تتعلم أشياء جديدة بخصوص كيفية أدائها لعملها وبما أنها تكيف إدارة الجودة الكلية لعملها فإن التدريب الإضافي سوف يكون مطلوبًا .

إن النقطة الأساسية هي أن إدارة الجودة الكلية في جوهرها تمثل مراجعةً وتطبيقًا وتقويمًا مستمرًا وسريعًا لإجراء ات معايير التشغيل في المنظمة . فمن خلال إدارة الجودة الكلية ، فإن المنظمة تضع نفسها في موقف الانفتاح باستمرار وتعمل بجد نحو تعلم الجديد .

ففي منظمة إدارة الجودة الكلية فإن التدريب يمثل الجانب الآخر من تحليل العمل . لذا يجب أن تفكر في التدريب على اعتبار أنه عملية مكونة من ثلاث خطوات :

١ - تحليل عمليات العمل من أجل تحسينها .

٢ - تجريب وتبنى طرق جديدة لأداء المهـام .

٣ - تطبيق عمليات عمل جديدة من خلال تعليم أو تدريب الموظفين ليؤدوا العمل وفقًا للطريقة الجديدة .

إن التعليم أو التدريب - التدريس والتعلم - ليس عملية منفصلة قائمة بحد ذاتها ، إنها جزء مكمل لجهود تطبيق عمليات عمل جديدة ومن الواجب أن تكون دائمةً وجزءًا مندمجًا من عملية المنظمة . إن المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الكلية تقوم على الدوام بتحليل وتعديل عمليات العمل الحالية . لذا فإنه عندما يقوم الأفراد العاملون في المنظمة

بتطوير طرق محسنة لأداء مهمة أو مجموعة من المهام ، فإن هذه الأفكار يجب أن توضح للأعضاء ذوي العلاقة في المنظمة . لذا فإن جزءًا من ذلك الاتصال بين المنظمة والأعضاء يتمثل في التدريب .

يجب أن تصبح إدارة الجودة الكلية جزءًا من عمل المنظمة :

إحدى المؤشرات الدالة على أن إدارة الجودة الكلية قد غرست جذورها في منظمة ما هي توقف الأفراد عن الحديث عنها باعتبارها شيئًا منفصلا عن عمل المنظمة ؛ ذلك أنها ببساطة تصبح الأسلوب الذي من خلاله تعالج هذه المنظمة العمل . ففي المرحلة الأولى من تلقين أو تدريس إدارة الجودة الكلية يجب أن تؤكد بأنها شيء مدرك كما أنها مجموعة من الممارسات من أجل بناء عادة جديدة لأداء العمل . ففي البداية ، ينظر الأفراد إلى تطبيق إدارة الجودة الكلية على أعمالهم ومشاريع التحسين لديهم على اعتبار أنها عمل مضاف إلى أعمالهم الحالية . لذا فإنهم سوف يدعون قائلين «إننا الآن مغرقون بالعمل» ثم سيردفون قائلين «لايوجد لدينا وقت لهذا الهراء» . لذا فإنه من الواجب عليهم أن يبدأوا في غضون أشهر قليلة بإدراك واستيعاب أن إدارة الجودة الكلية ليست عملاً مضافًا إلى أعمالهم بل إنها الطريقة التي يؤدون بها عملهم المعتاد .

عندئذ تصبح إدارة الجودة الكلية غير ملاحظة أو منظورة وذلك لأنها جزء من البناء أو النسيجِ الأساسي للطريقة التي تعمل بها المنظمة . هذه المرحلة سوف تدركها وتتعرف عليها عندما تطرح «فكرة رائعة» على المجموعة التي تعمل معها وستجد أنهم يتحدونك بسؤالهم عن مدى تحليلك للعميل والمورد .

إن الجودة ليست مسئولية ، «إدارة مكتب الجودة» ، إذ أنها مسئولية كل مدير في المنظمة . لهذا فإننا نوصي بأن تتجنب إيجاد «إدارة أو منظمة للجودة» والمحافظة على بقائها .

لقد لاحظنا في وقت مبكر أن مستشاري وموظفي إدارة الجودة يحاولون أن ينجزوا تغييرًا نحو الجودة باستخدام المنهج القديم القائم على مبدأ الأمر والتحكم ، والذي يوجد مقاييس نجاح ومعايير عددية على أساس كم عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم ، وعدد المستشارين الذين تم تعيينهم ، وعدد المشاريع التي هي تحت التنفيذ . لقد تحدثنا مع عدد كبير جداً من الأفراد الذين أخبرونا بقولهم «إن كل مايهتم به مديرونا

هو أن يظهروا بمظهر جيد ولذا فإنهم لايهتمون بعمل تحسينات حقيقية أو تغيير الطريقة التي نعمل بها» . إننا نوصي بأن تحفز الأفراد لأن يتعلموا من خلال محاولة وممارسة إدارة الجودة الكلية واستحثاثهم لتطبيقها على أعمالهم الخاصة . ذلك أنهم بعد أن يعملوا لمدة سنة ، فإنهم ربما يكونون عندئذ مستعدين لكي يسهموا في تنسيق أو مساعدة مجموعة مثل مجلس الجودة المركـــزي .

وعلى المدى القصير قم بتشكيل مجموعة مؤقتة من الأفراد لأداء مهمة داخل مؤسستك وامنحهم المواد التي تمكنهم من توظيف مدربين ليبدأوا عملية تدريب أفرادك بخصوص إدارة الجودة الكلية . وعلى أية حال ، فإن كل ما يمكن أن تعمله هذه الجهود المعمولة على مستوى المنظمة هي أن تغرس البذور وتعرض على الموظفين المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الكلية ، وفي النهاية ، فإن كل مدير يجب أن يكون لديه الدافع لكي يتعلم إدارة الجودة الكلية وتكييف احتياجاتها على حسب عمل المنظمة . إن من الواضح أنك تحتاج إلى أن تمنح بعض الأفراد في منظمتك المسئولية على اعتبار أنهم المسئولون عن التغيير بالنسبة لإدارة الجودة الكلية . غير أن ماهو مهم أن هذه المجموعة من الأفراد التي تعمل في تلقين الأفراد والتأثير فيهم بالنسبة لإدارة الجودة الكلية لاتعمل ذلك إلا لفترة قصيرة من الزمن وذلك لأنه من الأفضل ، من وجهة نظرنا ، لو أن الأفراد الذين تم تعيينهم في المجموعة الأولى في هذا المجال لم تسخر كامل الوقت لإدارة الجودة الكلية . إنه من الأفضل أن تدع هؤلاء الموظفين يؤدون أعمالهم المعتادة أيضاً في ظل تطبيق إدارة الجودة الكلية .

التعليم من الخبرة :

لقد وجدنا أن من الأفضل أن يتم تلقين أو نقل خبرة تطبيق إدارة الجودة الكلية بواسطة الأفراد الذين يستخدمونها في العمل اليومي المعتاد . ذلك أنه إذا كان «هذا العمل المعتاد» يبدو أنه مماثل للعمل الذي يقوم بأدائه الموظفون الآخرون فإن الحالات والقصص المتعلقة بالكيفية التي من الممكن أن تساعد بها إدارة الجودة الكلية سوف تبدو ذات علاقة ومهمة . إن الناس لتتعلم من خلال التشابه الوظيفي على أنه بينما يستطيع بعض الأفراد أن يستمدوا أمثلة من نوع معين من المنظمات ثم يطبقونها على منظمة أخرى ، فإن معظم الأفراد يبحثون عن الدروس القريبة من بيئة عملهم .

ففي وكالة حماية البيئة والمؤسسات الحكومية الأخرى ، نلاحظ أن التدريب الذي يتم تقديمه بواسطة المستشارين الذين يركزون على القطاع الخاص ، دائمًا يشك في مصداقية هذا التدريب أو على الأقل يتم التقليل من أهميته بشكل كبير من قبل موظفي الحكومة . على أن بعض الأفراد لديهم القدرة في أن يقوموا بالانتقال والتحول من الممارسات في القطاع الخاص إلى القطاع العام وإن كان الكثير منهم لايستطيعون عمل ذلك [٦].

تطبيق إدارة الجودة الكلية تدريجيًا :

إن المبدأ التقليدي لإدارة الجودة الكلية هو أن المنظمة بالكامل يجب أن يتم تدريبها فورًا وفي وقت واحد . هذا المبدأ ربما ينجح في القطاع الخاص ، على الرغم من أننا نشك في ذلك كثيرًا ، ولكن إذا كان الأمر يتطلب أن يكون تطبيق إدارة الجودة الكلية راسخًا والتغيير مهمًا في ثقافة المنظمة فإنه يجب أن يتم نشره في جميع أنحاء المنظمة وبمراحل تدريجيـة .

فاللغة والأسلوب التحليلي للمنظمة سوف يتغير . وتبعًا لذلك سوف يقوم المديرون بطرح الأسئلة التالية :«من هو العميل بالنسبة لهذا العمل وما الذي يريدونه منا؟» ، «ماهو نوع التقدم الذي حققته فيما يتعلق بإيصال حاجاتك أو رغباتك للموردين لك؟» «كيف يؤدى هذا العمل الآن؟» «ماهو المستوى الحالي للأداء؟» . وباختصار فإن كل الأسئلة التي تبدو في الشكل (١/٥) والمتعلقة بقائمة المراجعة الخاصة بمشروع الجودة ، تدخل في الحوار العادي بالنسبة للأفراد العاملين في منظمتك . إن المديرين يتوقعون أن الأفراد الذين يعملون من أجلهم سوف يبدأون التفكير في هذه القضايا .

هذه العملية الطويلة والمتدرجة من التغيير تتطلب تغذية مرتدة دائمة للتأكد من أن التغيير أكثر من مجرد شيء زائف وأنه قد أصبح في الحقيقة جزءًا من ثقافة المنظمة . وعلى افتراض أن العادات القديمة لن تتلاشى بسهولة فإن إحدى الطرق التي يمكن أن تستخدمها للتأكد فيما إذا كنت قد حققت تغييرًا عميقًا ودائمًا هو أن تحاول أن تسأل هل الطريقة الجديدة للعمل سوف تظل معمولا بها فيما لو تَركت المنظمة ؟ إنك إذا لم تكن متأكدًا من الإجابة على هذا السؤال فافترض أنه لايزال أمامك مشوار طويلٌ لتمضي فيه من أجل تعميق وترسيخ مفهوم إدارة الجودة الكلية في المنظمة .

على أنه إذا ما اقتضى الأمر أن يكون التطبيق فعالاً ، فإن إدارة الجودة الكلية لن تصمد بذاتها . إننا لانعارض إيجاد أو إنشاء منظمات دائمة خاصة بإدارة الجودة الكلية ، وذلك لأننا نكره البيروقراطية ، بل بدلاً من ذلك فإن السبب هو أنه من المهم أن تسري إدارة الجودة الكلية في المنظمة في كل المستويات وفي كل جانب من جوانب الممارسة اليومية . إن كل مشروع تتم مباشرة العمل فيه يجب أن يتضمن مواد أو موضوعات مثل تحليل العميل والمورد ووصف وتقويم مستويات الأداء الحالية وذلك كخطوات روتينية . ففي الفترات الاعتيادية فإن أولئك المشاركين في المشروع يجب أن يسألوا : هل من الممكن أن يؤدى هذا العمل بطريقة أفضل ؟ و «ماهو رأي العميل بالنسبة لهذا العمل؟» وهل ذكرنا هذه النقطة بالأمس للطرف الذي يقوم بالتوريد لنا؟» . إن هذه الطريقة من التفكير والعمل يجب أن تصبح سائدة ومنتشرة بحيث يمكن للناس أن يفكروا ويقولوا «أوه إن هذه ليست مشكلة كبيرة ، إن تلك هي الطريقة التي نعمل بها الأشياء دائماً هنا» .

اجعل إدارة الجودة الكلية شيئا سهلا :

إن إدارة الجودة الكلية ليست عملية مراقبة إحصائية . إنها منهج يؤكد على مبدأ ، فكر في العمل الذي تقوم به وحلل عملية أداء المهام وحاول أن تحسن هذه العمليات . تأكد من أن عمليات العمل التي تعمل على تحسينها تنتج أشياء يريدها العميل . وباعتبار أنك عميل بالنسبة للموردين لك ، فإنه ينبغي عليك العمل معهم على نحو متصل من أجل أن تحدد بوضوح حاجاتك ومن أجل أن توجد نظاماً للتغذية المرتدة فيما يتعلق بأدائهم .

فخرائط توزيع العمل ومخططات هيكل السمكة وجداول سير العمل وجداول باريتو تمثل ببساطة وسائل لعرض المعلومات . أما خرائط أو جداول الرقابة فإنها غالباً ماتستخدم لتحليل الاختلافات في عمليات أو إجراءات العمل وتحديد مصادر وتأثيرات التحسينات . وعلى أية حال ، فإن المهام من الممكن أن تحلل ويتم تحسينها دون حاجة إلى العمليات الإحصائية . ذلك أن النشاط الأساسي هو أن تقوم بإلقاء نظرة أمينة على مستويات الأداء الحالية وأن تستخدم تلك المعلومات المتعلقة بالعمل الحقيقي .

لقد أغفلنا ذكر عدد كبير من مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الكلية . لقد تم عمل هذا عن قصد . إن مبرراتنا لفعل ذلك قائمة على الخبرة والملاحظة والاعتقاد . المبرر الأول أنه في حالة تبني إدارة الجودة الكلية فإنك تقدم عدداً من الأفكار الجديدة التي هي صعبة بأن تقبل أو تدمج في عمل المنظمة ، مثلها في ذلك مثل كل التغييرات . لهذا السبب نعتقد أنه من الأفضل البدء بنموذج بسيط من العمل مع العميل والمورد ، على أن تستخدم أدوات تحليل قليلة مثل خرائط سير العمل والرسوم البيانية التي تبين السبب والنتيجة . إن مفهوم العمل مع أعضاء آخرين من منظمتك هم أساسيون بالنسبة لعملية العمل لديك تعتبر مهمة أيضًا . إننا هنا لم نحاول أن نكرر العمل الذي تم القيام به من قبل بيتر شولتز وآخرين في كتابهم The Team Handbook على الرغم من أنه ربما تكون هناك تعليمات كثيرة جداً بالنسبة للعاملين المشاركين في المراحل الأولى من تطبيق إدارة الجودة الكلية في ذلك الكتاب أيضًا .

إننا نعتقد ، وقد لاحظنا ذلك أن هناك مقداراً كبيراً من الإهدار في كل المنظمات تقريبًا وذلك بسبب استخدام الأدوات المتطورة في التحليل لإنجاز تحسينات رئيسية حيث إنه ليست هناك حاجة إلى هذه الأدوات المتطورة من أجل تحقيق تحسينات رئيسية خلال السنوات الأولى القليلة . لهذا السبب فإننا نؤيد بأن لاتقلق كثيراً بخصوص التفاؤل أو الكمال في هذه المرحلة . وأن الحصول على تحسينات عملية من الممكن أن يلحظها العاملون سوف تساعد على التقليل من إعادة العمل والتأخير والإحباط .

بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد الذين تم تدريبهم على إدارة الجودة الكلية سوف يكونون مغرقين بكثرة مايقدم لهم وذلك عندما يتعرضون لعشر أو عشرين وسيلة وأسلوبًا ومفهومًا في مواد مركزة في يومين أو ثلاثة أيام . ذلك أن الأفراد في البداية يكونون غير متأكدين من أنفسهم بالنسبة لاستخدام الوسائل كما أنهم يحتاجون إلى ممارسة أو تطبيق القليل منها حالاً بعد التدريب وذلك حتى يكتسبوا الثقة باستخدامها . كذلك فإنهم يحتاجون أيضًا إلى أن يشاهدوا الفوائد التي تعود عليهم وعلى عملهم من استخدام هذه الأساليب .

وأخيراً فإن هناك شيئين سوف يحدثان من أجل قيادة الأفراد بعمق نحو مفاهيم إدارة الجودة الكلية والوسائل الإضافية . فهناك القليل من الأفراد سوف يصبحون

متحمسين بشدة ويقرأون ويبحثون ويتعلمون كل مايستطيعون حيث إن ذلك سوف يقودهم إلى مفاهيم أكثر تطوراً وإلى صيغ معقدة من عملية الرقابة الإحصائية . لذا فإنه عندما يحدث هذا فإنك تحتاج إلى أن تساند مثل هؤلاء بأقصى قدر ممكن . ذلك أن المزيد من الوسائل المتطورة والمفاهيم سوف تأخذ دورها عندما تنشأ الحاجة إليها . فالمجموعة قد قامت بعمل كل ماتستطيع أن تعمله من أجل تحقيق التحسينات المبدئية ، أو أنها متعثرة في مشكلة محددة وعند تلك النقطة تكون متفتحة للمساعدة ، أو أنها تبذل جهوداً إضافية للتحرك وراء الأساسيات .

لقد رأينا جهوداً كثيرة متعلقة بإدارة الجودة الكلية وهي تفترض أن كل شخص يريد أن يتبنى ويحيط بهذا المجال من الإدارة . إن مؤيدي ومدربي إدارة الجودة الكلية يتصرفون كما لو أن كل شخص لديه رغبة ودافع وقوة طموح اللاعب الأولومبي ، غير أن معظم الأفراد لديهم أهداف معتدلة أو متوسطة بالنسبة لإدارة الجودة الكلية .

إدارة الجودة الكلية ليست ديناً أو عقيدة :

إن وجود رواد ومفهوم للإدارة تعني في مضمونها جميعًا بأنه من الممكن النظر إلى الإدارة على اعتبار أنها نموذج تحويل أو تغيير من الممكن أن يجعل الأفراد في وضع متشنج . لقد حاولنا في هذا الكتاب أن نجزّئ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الكلية وذلك من أجل تبسيطها في صورة مفاهيم جوهرية رئيسية ، وأن نؤكد بأن تطبيق هذه الأفكار سوف يتطلب وسائل مختلفة في أنواع مختلفة من المنظمات . إننا لم نعرض الأربع عشرة نقطة أو حتى عشر وصايا . ذلك أن هذا الكتاب يتعلق بكيفية «تنفيذ إدارة الجودة الكلية» ، ولكنه ليس كتاباً في تعليم فن الطبخ .

إننا نمتلك قليلا من الصبر بالنسبة لأولئك الأفراد الذين يقتبسون من كلام أحد رواد إدارة الجودة الكلية أو آخر ليشيروا إلى أن شيئًا ما تقوم به المنظمة «لايعني بالضبط إدارة الجودة الكلية» . إن هذا الكلام ، بالطبع ، لاصحة له بالكامل . إن إدارة الجودة الكلية ليست مذهباً أو ديناً – إنها مجموعة من الأفكار والأدوات المفيدة التي من الممكن أن يستخدمها المديرون والعاملون من أجل تحسين الخدمات والمنتجات التي يوجدونها ويقدمونها . لهذا فإنه لاتوجد طريقة واحدة صحيحة ومطلقة لتطبيق إدارة الجودة الكلية .

تذكر بأن المنظمة هي عبارة عن أفراد :

لقد أبرز كوهين في كتابه المدير الفعال The Effective Public Manager(1988) نقطة أساسية وهي «إن المقوم الأساسي للفشل هو نسيان أن المنظمة مكونة من أفراد وأن أولئك الأفراد يؤخذون بعين الاعتبار . إن الإدارة من الممكن أن تُعرَّف على أنها فن جعل الأفراد يقومون بعمل أشياء . إن الإدارة الفعالة هي دفع الأفراد لكي يقوموا بعمل الأشياء الصحيحة» (Cohen, 1988, P. 12) .

تحفيز التغيير التنظيمي :

تعمل إدارة الجودة الكلية فقط إذا كان الأفراد الموجودون في المنظمة يريدونها أن تعمل . لذا فإن الإدارة تتضمن دفع وتحفيز الأفراد من أجل نجاح التطبيق . إن هذا الدور يصعب القيام به في ظل الظروف المعتادة ، بل إنه يمثل تحدياً أكبر عندما تحاول أن توجد تغييراً جوهرياً في ثقافة المنظمة : أي تعريف العمل .

إن التغيير التنظيمي من الممكن أن يحدث فقط عند الحد الذي يأخذ فيه التعلم الفردي مجراه . إن الأفراد لديهم إمكانات متباينة ، لكنها بالتأكيد محددة لقبول المعلومة الجديدة وتغيير سلوكياتهم . لذا فإنك عندما تحاول استثارة أو إيجاد تغيير كبير المدى فإن من المهم أن تراجع باستمرار مع أعضاء المنظمة لترى إذا كانوا مرتاحين بالنسبة لما حدث . فمن الناحية المثالية ، فإن الأفراد سوف يكونون مبتهجين فيما يتعلق بالتغييرات المحتملة غير أنهم إذا أشعروا بأنهم مهددون بوضع التغيير ، فإنه ربما يكون من الضروري أن تتمهل في عملية التغيير .

لقد لاحظنا في بعض المواقف وخاصة عندما تفشل إدارة الجودة الكلية بأن الأفراد الذين هم في موقع المسئولية لديهم مفهوم ميكانيكي لماهية إدارة الجودة الكلية . فهم يركزون على الجزء التحليلي أكثر من التركيز على بعد العلاقات الإنسانية . إننا ننظر إلى إدارة الجودة الكلية على اعتبار أنها جهد لتضم بعض عناصر المصادر البشرية مع بعض عناصر التحليل الإحصائية للأداء التنظيمي . لذا ومن أجل أن تنجح إدارة الجودة الكلية فإن هذين البعدين يجب أن يظلا في توازن .

إن إدارة الجودة الكلية تُعد تحليلاً صادقًا وأمينًا لما تنتجه المنظمة والكيفية التي تعمل بها عمليات الإنتاج ولماذا تعمل بالشكل الذي هي عليه الآن . وعلى أية حال فإن هذا التحليل لايتم عمله فقط من أجل التحليل ذاته ، بل إن تحليل العمل هو نقطة البداية بالنسبة لتحسين العمل . لذا فإنه إذا مالزم الأمر تطوير الأفكار الإبداعية لتحسين العمل وتطبيقها فإنه يجب مشاركة الموظفين بشكل كامل . إن التطبيق سوف لايحدث بدون قبول الموظفين المتحمسين لعمليات العمل الجديدة . لذا فإن من أفضل الطرق لاستحثاث مثل هذا القبول إشراك الموظفين إلى الدرجة التي يعتقدون فيها بأنهم هم الذين قدموا هذه الابتكارات وهم الذين يمتلكونها .

إدخال إدارة الجودة الكلية في المنظمة : عملية سياسية :

واحدة من المتغيرات المهمة التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الكلية هي الطريقة التي تُدخل أو تقدم بها إلى المنظمة . فالجهود المتمثلة في مجرد فرض إدارة الجودة الكلية من الإدارة العليا على المستويات الدنيا بشكل دائم تفشل تقريباً .

وكما نلاحظ المنظمات وهي تحاول أن تتبنى إدارة الجودة الكلية ، فإننا نفاجأ بالطبيعة السياسية للعملية ذاتها . ذلك أن إدارة الجودة الكلية يبدو أن لديها فرصة أكبر للنجاح عندما يدرك أولئك الذين يبحثون من أجل تأسيس وتأجيل التغيير بأنه من الواجب عليهم أن يوجدوا دعمًا بالنسبة لهذه الأفكار الجديدة من خلال المنظمة . إن عملية التغيير تشبه في جوانبها الحملة السياسية حيث إنها تتطلب التنظيم والتأييد وقنوات متعددة من الاتصال . إن أعضاء المنظمة يتلقون شعارات أو إشارات بخصوص إدارة الجودة الكلية من الأفراد الذين يحترمونهم في المنظمة ، وهم أولئك الذين يتسمون على الدوام بأنهم أصعب الأفراد الذين يمكن إقناعهم بأن التغيير مطلوب عمله سواء أكانت إدارة الجودة الكلية أو أي مفهوم آخر . هؤلاء الأفراد يقنعون أنفسهم بالمفهوم الجديد بعد ذلك واحداً تلو الآخر . إن بعض أقوى ممارسي إدارة الجودة الكلية ممن نعرف كانوا مقاومين أو بطيئين في تقبل إدارة الجودة الكلية ، حيث استغرق الأمر منهم حوالي سنة أو ثمانية عشر شهراً في حالات قليلة .

إنه إذا ماكان الأفراد الذين تحترمهم يؤيدون إدخال إدارة الجودة الكلية في المنظمة ، فإنك بذلك تعطي لها مصداقية أكبر كما أن هؤلاء الأفراد سيكون عندهم الاستعداد أو

الرغبة ليفكروا في تطبيقها بجدية . إن المفتاح الرئيس لنجاح تطبيق إدارةالجودة الكلية هو أن تدرك أنها لايمكن أن تُفرض بالقوة . لذا فإن من واجب الإدارة أن تُكرس وقتًا وجهداً من أجل تنوير الموظفين ليتمشوا معها وأن يوقتوا سرعة التغيير لكي يلائم إمكانية المنظمة .

الحاجة إلى الشجاعة :

إن تحديد مشكلات إجراءات العمل وحاجات العميل تعتبر فقط ثلث عملية إدارة الجودة الكلية . ذلك أن تطوير حلول أو أساليب لتجاوز توقعات العميل تعتبر ثلثًا آخَر من العملية أو الإجراء . أما الثلث الآخِر فإنه يتمثل في إغراء وإقناع أولئك المشاركين وهم : زملاؤك ، والوحدات الأخرى وهم الموردون والعملاء بالنسبة لعملك والأفراد الذين في الأدوار العليا - أي المديرون . ذلك أنك إذا لم تنجح في الثلث الأخير فإن محاولة الإقناع بالتغيير وتحليل العمل والعملاء يعد ضياعاً للوقت .

تتطلب الخطوة الأخيرة الشجاعة في التشكك بجد في الطريقة التي تُنفذ بها المنظمة العمل في الوقت الراهن . إن واحدة من أكثر مزايا خرائط سير الإجراءات والرسوم البيانية التي توضح السبب والنتيجة ، وتحليل العمل والموردين هي أنها تمكنك من أن تقدم المعلومات المتناقضة بطريقة أقل تهديداً ومواجهة . على أنه عندما تبين البيانات أن مدى التزام وحدتك بالوقت المحدد لتوصيل الخدمة أو المنتج هو عشرة بالمائة ، فإن هذا يعني أنه يجب عليك أنت أو الفريق محاولة عمل التغييرات . هذا يعني قيامك بالدفاع عن البيانات المتوفرة لديك وشرحها والذي يعني مواجهة العداء والخصومة . هذه العملية تتضمن الضغط على الأفراد والمديرين الذين يشعرون بأنهم لايستطيعون عمل أي شيء بخصوص إجراءات معايير التشغيل ، والتي يعتقدون أنها صغيرة جداً لكي يهتموا بها أو أنه من المستحيل تغييرها .

لقد شهدنا حديثًا مثالاً على ماسبق ذكره . ففي محاولة لحل مشكلة ما قرر المديرون المشاركون بأن النشاط الذي هو موضع شك أو تساؤل يجب أن يغير . ولكي يحفزوا المديرين الآخرين في المستويات الإدارية من أجل أن يعطوا اهتمامهم لهذا النشاط ، فقد أوصوا بأن يكون هذا النشاط متضمنًا في معايير تقويمهم . ولكي يكونوا راضين عن أنفسهم فقد أقلعوا عن القيام بالعمل . وتبعًا لذلك فقد سألنا هؤلاء المديرين «كم

عدد الأشخاص الذين يمارسون منكم تصرفات يومية أو أسبوعية تتأثر بما هو موجود في معاييركم للأداء؟» . وللإجابة على هذا السؤال فلم يرفع أحد يده . بعد ذلك سألنا «لماذا تفترضون بأن وضع هذا النشاط في معايير تقويم الأفراد سوف يحدث التغيير الذي تنشدونه؟» إن هذا لايبدو مثيراً ، لكنه يحتاج إلى شجاعة من أجل إيقاف ابتكار صيغ جديدة من الهدر والضياع أو إلغاء الصيغ الموجودة حالياً .

مثال آخر من خبرتنا كان عبارة عن موقف يتضمن تغييراً يرغب أن يراه المشرعون وقد حدث في برنامج مكتب صهاريج التخزين الأرضية . لقد تم عمل التغيير كما تم إشعار جميع الأعضاء المشرفين من خلال نشرة الأخبار . بعد ذلك جاء المدير وقال بأن مكتب الرقابة في قسم الاتصالات الإدارية بالوكالة قد تم الاتصال به وأخبر بأن (٢٨٧) من الأعضاء التشريعيين قد قدموا شيئًا مكتوبًا يطالبون فيه بالتغيير . هذه الموضوعات أو المواد كان من غير الممكن فحصها أو مراجعتها باعتبارها منتهية حتى تمت كتابة رسائل لكل عضو منهم . لقد أدرك الموظفون هذا العمل على اعتبار أنه نوع من الهدر وسألوا سؤالاً جوهرياً هو : «هل سنستمر في عمل هذا الشيء السخيف وذلك لأن النظام يتطلبه ؟» لقد قررنا ألا نعمله كما أننا لم نعمله من قبل . لقد استعددنا لشرح الأسباب والدفاع عن قرارنا .

وبالطبع ، فإن هناك قضايا أكبر حيث إنه عندما يتم تدريب الأفراد التابعين لك فإنهم سوف يتعرفون على صيغ مختلفة من الهدر والضياع . إن من الواجب على الإدارة أن تكون مستعدة لتناضل في داخل المنظمة لتطبيق اقتراحات الموظفين بالنسبة لإلغاء الهدر أو الضياع . إن الأفراد التابعين لك سوف يراقبون ليروا فيما إذا كنت ستقوم فوراً بعمل جهد جاد وقوى من أجل عمل الشيء الصحيح . هذا العمل سوف يفوق كل الكلمات والتدريب والعناوين والشعارات .

إننا جميعاً فزعون بالنسبة للكثير من مديري الإدارة العليا التنفيذيين في المؤسسات الحكومية الذين يعانون من صورة مزدوجة ، فهم مقارنة بغيرهم يتقاضون رواتب جيدة ، كما أن لديهم الكثير من التعليم والخبرة ، ومن المعتقد أنهم أساسيون ومتخصصون بالنسبة لمهام وبرنامج مؤسستهم كما أنهم مؤهلون جداً ، بل هم فى الحقيقة متميزون في أعمالهم . من الجانب الآخر ، فإنهم عندما يواجهون بعمليات وأنظمة يترتب عليها هدر وضياع ، فإن هؤلاء المديرين من ذوي المراتب العليا ينسحبون من أنفسهم

كما لو أنهم عاجزون . إننا لانعتقد بأنهم عاجزون ، وذلك لأن إدارة الجودة الكلية تقدم لهم طريقة فعالة لمحاربة هذه الأنظمة والممارسات والقواعد والعمليات التي يبدو وكأنه من غير الممكن الإجهاز عليها ومقاومتها .

التحسين المستمر الذي ليس له نهاية :

إنك إذا كنت مديراً ، فإن واحدة من مهامك الرئيسية هي أن تجعل منظمتك قادرة على الاستمرار في تحسين الجودة ، والذي هو الهدف النهائي لإدارة الجودة الكلية . ولحسن الحظ فإنه لايجب عليك ، بل إنه في الحقيقة من غير الممكن ، أن تقوم بعمل ذلك منفرداً . ذلك أنه من الصعب أن تشرح القوة والحماس والمتعة في العمل التي تأتي نتيجة لجعل معظم الأفراد في المنظمة يعملون باستمرار في التحسينات .

إن تحقيق الجودة هي التزام طويل الأجل من الممكن أن يبدأ اليوم بخطوات صغيرة إن ذلك يبدأ عندما تحدد من هم عملاؤك وماذا يرغبون . إن الأمر يصبح في الواقع جدياً وذلك عندما يلقى الأفراد لديك نظرة متفحصة عن الكيفية التي يتم بها أداء العمل . إن الأمر يصبح مثاراً للبهجة والسرور عندما يبدأ الأفراد في تحديد وإزالة الهدر من العمل . إنك سوف تعرف ذلك عندما يتباهون بخصوص الكيفية التي أصبح فيها برنامجك أو خدماتك جيدة . إن إدارة الجودة الكلية هي طريقة لإعادة تنشيط الحكومة وذلك بالنسبة لأولئك الذين يعملون بها وكذلك بالنسبة لأولئك الذين يخدمون بها .

المراجع

REFERENCES

- Beer M. **Organization Change and Development: A Systems View.** Santa Monica, Calif: Goodyear, 1980.

- Behn, R. D. "Management by Groping Along." **Journal of Policy Analysis and Management,** 1988, *7*(3), 643-663.

- Behn, R. D. "Leadership Counts." **Journal of Policy Analysis and Managemet,** 1989, *8*(3), 494-500.

- Caiden, G. E. "Ethics in the Public Service." **Public Personnel Management,** 1981, *10*, 146-152.

- Caves, R. E., and Roberts, M. J. (eds.). **Regulating the Product : Quality and Variety.** Cambridge, Mass.: Ballinger, 1975.

- Cohen, S. **The Effective Public Manager: Achieving Success in Government.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- Cohen, S. "Involving Frontline Employees in State and Local Government Decision-Making." A briefing paper presented to the National Commission on the State and Local Public Service, Albany, New York, July 1992.

- Cohen, S., and Brand, R. "The Use of Continuous Quality Improvement Techniques in Government: The Case of the Federal Underground Tank Program." **Public Productivity and Management Review**, 1990, *14*(1), 99-114.

- Cohen, S., and Kamieniecki, S. **Environmental Regulation Through Strategic Planning**. Boulder, Colo.: Westview Press, 1991.

- Contino, R. A., and Giuliano, J. "Productivity Gains Through Employee Participation at the New York City Department of Sanitation." **Public Productivity and Management Review**, 1991, 15(2), 185-190.

- Conway, W. E. The Quality Secret: **The Right Way to Manage.** Nashua, N. H.: Conway Quality, 1992.

- Crosby, P. B. **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain.** New York: McGraw-Hill, 1979.

- Crosby, P. B. **Quality Without Tears : The Art of Hassle-Free Management.** New York: McGraw-Hill, 1984.

- Deming, W. E. **Some Theories of Sampling.** New York: Dover, 1966.

- Deming, W. E. **Quality, Productivity, and Competitive Position.** Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, 1982.
- Deming, W. E. **Out of the Crisis.** Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, 1986.
- Dobyns, L., and Crawford-Mason, C. **Quality or Else: The Revolution in World Business.** Boston: Houghton Mifflin, 1991.
- Ernst & Young Quality Improvement Consulting Group. **Total Quality: An Executive's Guide for the 1990s.** Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1990.
- Evans, J. R. **The Management and Control of Quality**. St. Paul, Minn.: West Publishing, 1989.
- Federal Quality Institute. "Quality Improvement Prototype Award- 1991. Sacramento Air Logistics Center, Air Force Logistics Command, Department of the Air Force. "Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office, 1991.
- Federal Quality Institute. "Quality Improvement Prototype Award-1992. Defense Contract Management District Northeast, Boston, MA."Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1992a.
- Federal Quality Institute. "Quality Improvement Prototype Award-1992. Department of Veterans Affairs, Philadelphia, PA." Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1992b.
- Federal Quality Institute. "Quality Improvement Prototype Award-1992. Public Services and Administration Patent and Trademark Office, Department of Commerce, Arlington, VA." Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 1992c.
- Federal Quality Institute. "Quality Improvement Prototype Award-1992. U.S. Department of Labor, Wage and Hour Division, San Francisco Region. "Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1992d.
- Feigenbaum, A. V. **Total Quality Control.** New York: McGraw Hill, 1983.
- Garvin, D. A. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge.** New York: Free Press, 1988.
- Goldratt, E. M. **Theory of Constraints.** Croton-on-Hudson, N.Y. : North River Press, 1990.

- Goldratt, E. M. and C[illegible]
North River Press, 1992.

- Harrington, H. J. **The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality.** New York: Mcgraw-Hill, 1987.

- Hudiburg, J. **Winning with Quality: The Florida Power and Light Story.** White Plains, N.Y.: Quality Resources, 1991.

- Hummel, R.P. **The Bureaucratic Experience.** New York: St Martin's Press, 1977.

- Imai, M. **Kaizen: The Key to Japanese Competitive Success.** New York: Random House, 1986.

- Ishikawa, K. **Guide to Quality Control.** New York: UNIPUB, 1985.

- Juran, J. M. **Juran on Planning for Quality.** New York: Free Press, 1988.

- Juran, J. M. **Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services.** New York: Free Press, 1992.

- Kaboolian., L., and Barzaley, M. "TQM in the Federal Sector : Discourse, Practices, and Movements." Presented at the annual conference of the Association of Public Policy and Management, San Francisco, 1990.

- Koons, P. F. "Getting Comfortable with TQM." **Bureaucrat**, Summer 1991, pp. 35 - 38 .

- Kotter, J. P. "What Leaders Really Do." **Harvard Business Review**, May-June 1990, pp. 103 - 111.

- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. "New Management Job : The Integrator." **Harvard Business Review**, 1967a, *45* (6), 142 - 151.

Lawrence, P. R., and Lorsch, J.W. **Organization and Environment**. Boston, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967b.

Lynn, L. E., Jr. **Managing the Public's Business**. New York: Basic Books, 1981.

- Lynn, L. E., Jr. **Managing Public Policy**. Boston: Little, Brown, 1987 .

- Maass, R. A. **Supplier Certification: A Continuous Improvement Strategy**. Milwaukee, Wis. : Customer Supplier Technical Committee, 1990.

- Mann, N. R. **The Keys to Excellence: The Story of the Deming Philosophy**. Los Angeles: Prestwick books, 1985.
- March, J. G., and Simon, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- Matherly, L. L., and Lasater, H. A. "Implementing TQM in a Hospital." **Quality Progress**, April 1992, pp. 81 - 84.
- Meindel, J. R. "Managing to Be Fair: An Exploration of Values, Motives, and Leadership." **Administrative Science Quarterly**, 1989, *34*, 252 - 276.
- Merton, R. K. "Bureaucratic Structure and Personality." **Social Forces,** 1940, *18*, 560 - 568.
- Mintzberg, H. **The Nature of Managerial Work**. New York : HarperCollins, 1973a.
- Mintzberg, H. "Strategy Making in Three Medes." **California Management and Review**, 1973b, *16*, 44 - 58.
- Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact." **Harvard Business Review**, Mar.-Apr. 1990, pp. 163 - 176.
- Neave, H. R. **The Deming Dimension**. Knoxville, Tenn.: SPC Press, 1990.
- Ornstein, R., and Sobel, D. **The Healing Brain**. New York: Simon & Schuster, 1987.
- Osborne, D., and Gaebler, T. **Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992.
- Patti, R. J. "Organizational Resistance and Change: The View from Below." **Social Service Review**, 1974, *48*, 367 - 382.
- Peace, W. H. "I Thought I Knew What Good Management Was." **Harvard Business Review**, Mar.- Apr. 1986, pp. 59 - 65.
- Peters, T. J. **Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution**. New York: Knopf, 1987.
- Rainey, H. G. **Understanding and Managing Public Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Rosenthal, S. R. "Producing Results in Government: Moving Beyond Project Management and Its Limited View of Success." **Journal of Policy Analysis and Management**, *8*(1), 110 - 116.

- Sayles, L. R. **Managerial Behavior**. Huntington, N. Y.: Krieger, 1980.

- Scherkenbach, W. H. **The Deming Route to Quality and Productivity**. Washington, D. C.: CEE Press Books, 1990 .

- Scholtes, P. R., and others, **The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality**. (S. Reynard, ed.) Madison, Wis.: Joiner Associates, 1988.

- Schonberger, R. J. **Japanese Manufacturing Techniques : Nine Hidden Lessons in Simplicity**. New York: Free Pres, 1982.

- Schonberger, R. J. **Building a Chain of Customers**. New York : Free Press, 1990.

- Scott, W. B. "Aerospace/Defense Firms See Preliminary Results. from Application of TQM Concepts." **Aviation Week and Space** Technology, Jan 8, 1990, pp. 61 - 63.

- Selznick, P. **TVA and the Grass Roots. Berkeley** : University of California Press, 1949.

- Sensenbrenner, J. "Quality Comes to City Hall." **Harvard Business Reviwe**, Mar.- Apr. 1991, pp. 64 - 75.

- Shingo, S. **Study of TOYOTA Production System from Industrial Engineering Viewpoint**. Tokyo: Japan Management Association, 1981.

- Shingo, S. **Non-Stock Production : The Shingo System for Continuous Improvement**. Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1988.

- Smith, M. R. **Qualitysense : Qrganizational Approaches to Improving Product Quality and Service**. New York: AMACOM, 1979.

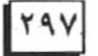
- Stalk, G., Jr., and Hout, T. M. **Competing Against Time**. New York: Free Press, 1990.

- Thomas, A. B. "Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?" **Administrative Science Quarterly**, 1988. *33*, 388 - 400.

- Townsend, P. L. **Commit to Quality**. New York: Wiley, 1986.

- Walton, M. **The Deming Management Method**. New York: Dodd, Mead, 1986.

- Weber, M. "Characteristics of a Bureaucracy." In M. Weber, **From Max Weber: Essays in Sociology** (H. H. Gerth and C. W. Mills, trans.). New York: Oxford University Press, 1946.



- Wheeler, D. J., and Chambers, D. S. **Understanding Statistical Process Control**. (2nd ed.) Knoxville, Tenn.: SPC Press, 1992.
- Wilson, J. Q. **Bureaucrary: What Government Agencies Do and Why They Do It**. New York: Basic Books, 1989.

المترجم فى سطور

**** الدكتور عبدالرحمن بن أحمد بن محمد هيجان .**

- من مواليد (الشقيق) بجيزان ، بالمملكة العربية السعودية ، فى عام ١٣٧٤هـ .

**** مؤهله العلمى :**

- حاصل على درجة الدكتوراه فى الإدارة العامة ، تخصص (تنظيم إدارى) ، من جامعة بتسبرج ، بالولايات المتحدة الأمريكية .

**** وظيفته الحالية :**

- مدير عام الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة ، بالرياض .

**** من أعماله العلمية المنشورة :**

- ترجمة كتاب (القيم التنظيمية) .
- ترجمة كتاب (إدارة الوقت) .
- ترجمة كتاب (التفوض : المهارات والاستراتيجيات) .
- تأليف كتاب (ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها) - (تحت الطبع) .
- تأليف كتاب (كيف تتخلص من مديرك) .
- العديد من المقالات والأعمال العلمية المنشورة فى مجلات مختلفة .

**** الأستاذ الدكتور محمد بن إبراهيم أحمد التويجرى .**

- من مواليد (الجبيل) ، بالمملكة العربية السعودية ، فى عام ١٣٦٦هـ .

**** مؤهله العلمى :**

- حاصل على الدكتوراه فى (إدارة الأعمال) ، من جامعة أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٨٢م .

**** وظيفتة الحالية :**

- أستاذ وعميد كلية الإدارة الصناعية .

**** الدكتور عبدالرحمن بن حمد بن عبدالله الحميضى .**

- من مواليد (الدوادمى) ، بالمملكة العربية السعودية ، عام ١٣٨٣هـ .

**** مؤهله العلمى :**

- حاصل على درجة الدكتوراه فى الإدارة العامة ، تخصص (إدارة أعمال - إدارة البحوث الشاملة) ، من جامعة كلورادو - دنفر ، بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٩٤م .

**** وظيفته الحالية :**

- أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

**** من أعماله العلمية المنشورة :**

- نشر العديد من الأبحاث العلمية فى عدة مجلات علمية .
- له تحت الطبع كتاب (إدارة الجودة الشاملة) .



تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٨هـ

ردمك : X - ٠٣٠ -١٤- ٩٩٦٠

٢٦ ريالاً

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٨هـ